办公室里的超级斗争

超级班长

十二计

[illegible]

[illegible]

SUPPER BOSS

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 第1节：第一计 瞒天过海
- 第2节：第二计 围魏救赵
- 第3节：第三计 借刀杀人
- 第4节：第四计 以逸待劳
- 第5节：第五计 趁火打劫
- 第6节：第六计 声东击西
- 第7节：第七计 无中生有
- 第8节：第八计 暗渡陈仓
- 第9节：第九计 隔岸观火
- 第10节：第十计 笑里藏刀
- 第11节：第十一计 李代桃僵
- 第12节：第十二计 顺手牵羊
- 第13节：第十三计 打草惊蛇
- 第14节：第十四计 借尸还魂
- 第15节：第十五计 调虎离山
- 第16节：第十六计 欲擒姑纵
- 第17节：第十七计 抛砖引玉
- 第18节：第十八计 擒贼擒王
- 第19节：第十九计 釜底抽薪
- 第20节：第二十计 混水摸鱼
- 第21节：第二十一计 金蝉脱壳
- 第22节：第二十二计 关门捉贼
- 第23节：第二十三计 远交近攻
- 第24节：第二十四计 假道伐虢
- 第25节：第二十五计 偷梁换柱
- 第26节：第二十六计 指桑骂槐
- 第27节：第二十七计 假痴不癫
- 第28节：第二十八计 上屋抽梯
- 第29节：第二十九计 树上开花
- 第30节：第三十计 反客为主

- 第31节：第三十一计 美人计
- 第32节：第三十二计 空城计
- 第33节：第三十三计 反间计
- 第34节：第三十四计 苦肉计
- 第35节：第三十五计 连环计
- 第36节：第三十六计 走为上
- 第37节：第一计 美人计
- 第38节：第二计 苦肉计
- 第39节：第三计 连环计
- 第40节：第四计 权变计
- 第41节：第五计 缓兵计
- 第42节：第六计 走为下
- 第43节：第七计 厚此薄彼
- 第44节：第八计 授权分身
- 第45节：第九计 轮岗换位
- 第46节：第十计 奖勤罚懒
- 第47节：第十一计 化戈为玉
- 第48节：第十二计 变废为宝
- 第49节：第十三计 桃代李僵
- 第50节：第十四计 装模做样
- 第51节：第十五计 扶弱制强
- 第52节：第十六计 涨薪添责
- 第53节：第十七计 入职约法
- 第54节：第十八计 加班联欢
- 第55节：第十九计 太上忘情
- 第56节：第二十计 避邪远神
- 第57节：第二十一计 一枝二鸟
- 第58节：第二十二计 引颈就刀
- 第59节：第二十三计 苍天有眼
- 第60节：第二十四计 滴水引泉
- 第61节：第二十五计 身东肌西
- 第62节：第二十六计 加冠赐剑
- 第63节：第二十七计 假痴不巅
- 第64节：第二十八计 官不厌诈
- 第65节：第二十九计 将薪比心
- 第66节：第三十计 施恩作威

- 第67节：第三十一计 开诚布公
- 第68节：第三十二计 扬长补短
- 第69节：第三十三计 减勤增效
- 第70节：第三十四计 分化两极
- 第71节：第三十五计 韬光养晦
- 第72节：第三十六计 以人为本
- 第73节：易筋经
- 第74节：黯然销魂掌
- 第75节：生死冰符
- 第76节：吸星大法
- 第77节：斗转星移
- 第78节：八荒六合唯我独尊功
- 第79节：千手如来掌
- 第80节：嫁衣神功
- 第81节：双手互搏术
- 第82节：独孤九剑

第1节：第一计 瞒天过海

老板三十六计

一见这个标题，可能就会有人质疑：《三十六计》为军事谋略，两国交兵、两军对垒时，方能派上用场，怎么能用来处理老板与员工的关系呢?

此言差矣。《三十六计》开篇即云："六六三十六，数中有术，术中有数。阴阳燮理，机在其中。机不可设，设则不中。"可见，该书所要著述的，乃术数之学，阴阳之理，六爻八卦，变化无穷，当随机应变，不可拘泥于一定。有人推测其为古人研究《易经》的一种应用，就好比今人研究数学，将其应用于某一方面，因而出现所谓的"应用数学"，是一样的道理。

也就是说，《三十六计》并非仅能应用于军事方面。任何事物，只要包含术数之变阴阳玄机损益消长，均可灵活运用三十六计所言之法，以达到自己所期望的变化。

老板与员工，做为对立统一的矛盾组合，有彼此不同的利益纠纷，也有共同的目标向往。如何化解或正确处理矛盾，以实现共同的目标或使情形向利好的一面转化，完全可以借鉴《三十六计》。本人才疏学浅，愿试举若干用例，仅抛砖引玉罢了。

为方便记忆，且自三十六计中各取一字，胡编两副对联：上岸假（途）鱼空手救痴美，渡海僵尸无指杀反王；远梁苦贼击树逸金虎，环屋笑客抛薪纵火蛇。

第一计 瞒天过海

按照字面意思来解释这一计策，应该是瞒着天子过大海。似乎讲的是薛仁贵的渡海之计：皇帝御架亲征，望海生惧因而却步。薛仁贵假扮老农，引皇帝到"家"——七彩幕内——吃酒作乐，忽听波涛阵阵，地摇屋晃，人已在江中，想要回头不见岸，不管进退都一样了，皇帝只好硬着头皮随大军渡海。

然而，在三十六计里的原文却是：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”意为当敌方准备很周密就会麻痹大意，对某些现象习以为常后就不会产生怀疑。因此，我方可以把隐蔽行动藏在某些公开的行动当中，而不是与公开的行动分隔开来。越是明显的地方，越是可以隐蔽。同样道理，越是危险的地方，就越安全。

按照第一种解释，在企业内部，则用计者应该是员工，当老板心存顾忌，对于某件事情下不了决心之时，员工瞒着老板开始行动，待木已成舟，生米做成熟饭或者半熟饭，老板也就无可奈何了。比如，老板想对办公室进行改造，但因为牵一发而动全身，不仅要拆东墙搭西墙，更麻烦的是还得重新布线，整个办公室都上不了网，即费时又费力还有可能弄得局域网瘫痪掉。这时候，就有一位经验丰富的IT经理，趁周六周日休息，将后勤人员，工程人员，供应商召集一起，经过周密研究，制定详细的重建计划，确保万无一失之后，只用一天时间，就基本完成了办公室的改造。待老板周一上班时，虽然尚未彻底完工，但因为工程还算顺利，因而十分满意，将IT经理大大地表扬了一番。这就叫瞒着老板搞重建。

《红楼梦》里，用计最多的王熙凤，要不怎么说她机关算尽太聪明反误了卿卿性命呢。凤姐儿明知老板（贾宝玉）爱的是林黛玉，却趁贾宝玉丢了通灵玉而得失心疯不明不白之际，将薛宝钗打扮成林黛玉，待到洞房花烛夜，贾宝玉掀开盖头一瞧出究竟时，一切都晚了。书中叫掉包计，同样也是瞒天过海，瞒着宝二爷娶宝姑娘代林妹妹。这一段如果让曹翁而不是高先生来写，应该是连贾母这个老祖宗一起瞒过，这样贾母对林黛玉的爱才是前后一致，按高的写法，贾母前面疼黛玉疼得不行，后面却因为宝黛有私情，就说黛玉：“别的事都好说。林丫头倒没有什么；若宝玉真是这样（爱黛玉不爱宝钗），这可叫人作了难了。”“我方才看他（黛玉）却还不至糊涂，这个理我就不明白了。咱们这种人家，别的事自然没有的，这心病（与宝玉的爱）

也是断断有不得的。林丫头若不是这个病呢，我凭着花多少钱都使得。若是这个病，不但治不好，我也没心肠了。”听听，竟然见死不救，只因为黛玉爱宝玉——这本是她一手造成的——安排两个人吃同桌居同室——却自己找来台阶，道是：“孩子们从小儿在一处儿顽，好些是有的。如今大了懂的人事，就该要分别些，才是做女孩儿的本分，我才心里疼他。若是他心里有别的想头，成了什么人了呢！我可是白疼了他了。”

而按照后一种解释，那么这“瞒天过海”就是指另外的计策了。过去的战争影片里经常有这样的情节：八路军伤员被困城中，要想出城很不容易，于是有人就献计，假装办丧事，把伤员藏于棺材当中，从而混出城去。因为鬼子虽然想到伤员可能藏在棺材里，但他同时也会想：他们明知我会检查棺材，还将人藏在里面，不是找死吗？谁这么傻啊——就这么一错念，就不做检查了。

联想大载员，表面仍然重用，若无其事，暗中却已做好一切载员准备，等到上头发出指令，再突然宣布消息。经理不知，员工不觉。当得知被炒，已然失去一切ID，邮件，网络皆已不能使用。在员工一方，就算有人听到些风声，也会想：合同里规定了，解聘要提前一个月通知，而且劳动法规定，要补一个月工资，联想不会这么……他这么一想，也就觉得大裁员太不可能了，联想不会舍得花这么大成本的。于是，联想瞒天过海，在未引起大动荡的前提下，裁员成功。

第2节：第二计 围魏救赵

第二计 围魏救赵

“共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。”理解为：让敌人合兵一处不如把敌人分成小股（或者：所有兵力都挤在一个战场抗敌不如到处开辟战场——前线后方到处都是杀敌的好战场，展开游击战、全民皆兵、全面抗战——以令敌方顾此失彼）；与正面的敌人相抗，不如去攻击其后方。

庞涓率魏国大军攻打赵国，赵国求救于齐国。孙膑不去救赵，反而攻打魏国老巢，庞涓只得回兵自救，孙膑于半路截击，大败魏军并射死庞涓。围魏，另辟战场，特别是攻其必救之重要却薄弱环节，从而救赵，解救友方赵国之困。古今中外，运用“围魏救赵”之计者多如牛毛。美国鬼子在日本鬼子本土扔了两颗原子弹，中国战场太平洋战场立刻得到一定程度的解放。911袭击，好象也可以认为是围魏救赵的穆斯林版。中国正规军在前线奋勇杀敌，后方游击战士甚至普通百姓在敌战区炸军火库烧粮仓，都在一定程度上缓解前方压力，可以说是围魏救赵之计的平民化运用。

中国警方在解救人质的时候，也常常采用“围魏救赵”之计。每当绑架人质者将刀架在人质脖颈，谈判陷入僵局面，人质危在旦夕，狙击手又找不到射杀良机时，警方就会请来绑架者的亲人——一般是老娘，哭天抹泪地，而绑架者又是孝子，于是分神，放松人质，要么被警方击毙，要么被救走人质。

那么办公室里的老板如何运用围魏救赵来对付员工呢？当员工A与员B发生纠纷，掐得不可开交，员工B是老板的亲信，员工A却是老板的干将，正是如日中天之时，气势汹汹。这种情况下，老板为了解员工B之困，就应该讲究一点策略，不要和员工B一起与员工A正面冲突（不共敌），而应避开其锋芒（不敌阳），找到其薄弱环节（敌阴）——跟他谈谈薪水问题，最近效益不好，他的薪水是不是太高；

跟他谈谈目标完成情况，特别是团队合作情况，以及其他人对他的评价。这些都是他更加关心的问题，必然会将与员工B的纠纷暂时放在一旁，转而全力做好薪资谈判与绩效考评。

第3节：第三计 借刀杀人

第三计 借刀杀人

“敌已明，友未定，引友杀敌。不自出力，以《损》推演。”这段解释的前几句都好理解，唯最后一句“以《损》推演”不知所云，查周易《损》卦，曰：“三人行则损一人，一人行则得其友。”好象是“两人行”是最平衡的状态。若有三人，则必损一人；若有一人，则孤独寂寞渴望交友。有人说，“三人行损一人”可以用来描述第三者插足的情形，一个男人与一个女人结婚，却有另一个男人或者女人也要加入，最终势必有一个人离开。但这与借刀杀人有何关联呢？为何这里要说“以《损》推演”呢？

虽然对借刀杀人中的以《损》推演不甚了了，但借刀杀人这个词本身，却浅显易懂，妇孺能知。古往今来，借刀杀人者，可谓多矣。上至天子朝臣，下至百姓黎民，有无数人为保全自己，而把朋友当枪使，去消灭自己的敌人。有时候借刀不成，就买刀。西方的赏金杀手，近年中国的买凶杀人，都是借刀杀人的市场化商品化结果。

现代企业里，老板为了保持和善的形象，为了不破坏自己在员工中的儒雅形象，刽子手的角色是一定要由别人来扮演的。贺先生是一家外资企业的总经理，刚刚炒掉一个销售经理，与之大吵一番，感觉有失身份，大没面子。却又有一位采购经理，每每使唤不动，心里早就不满，且采购经理在销售经理被炒之后，两人过往仍密，不由更为恼火。是可忍，孰不可忍。此人不炒，炒何人？但接连炒人，董事长可能怪罪，更有可能再与采购经理大吵一番，岂不是颜面尽失，到头来恐怕连自己也没办法混了。怎么办？借刀杀人！贺总知道生产经理与采购经理素有嫌隙，谁也不服谁，且生产经理资格最老但脾气火爆，象一堆干柴，一点就着。于是，贺总追问生产经理某大客户的订货完成情况。生产经理回答因为采购备件不齐，没办法按时交货。贺总一听，安慰道，没关系没关系，大不了咱们一块被董事长骂，晚上

我请你喝酒。贺总与生产经理喝酒时，并未谈论工作上的事，但生产经理一提采购经理就来气，贺总劝他，怨宜解不宜结，和为贵，要合作，沟通不够，应该与采购经理谈谈，否则二虎相争，两败俱伤，闹大了，让董事长知道，对谁也没有好处，到时候难免得找一个出气筒、替罪羊。生产经理频频点头，第二天便找采购经理沟通协商，希望采购经理催催供应商，别耽误这边的生产。采购经理已经其实已经催过很多次了，但对方总是以种种借口一拖再拖。见生产经理不过跟自己平级，竟然也来指挥自己，不由颇感不快，便没好气地说："你要急，赶吗自己不催？原来没有采购部，不就是生产部与供应商直接交吗？你们互相关系那么好，干吗非得要我来当这黑脸！"生产经理一听，采购经理暗指自己以前拿过供应商的回扣，不由火冒三丈……结果两人不欢而散，生产经理一怒之下，写了封邮件给总经理，历数采购经理的不是，总经理又转给董事长……结果，当然采购经理走人，仍由生产经理兼任采购经理。

还有一种借刀杀人——借专业权威的公司借第三方认证机构"吓唬"内部人员，杀一杀其傲气脾气。老板为革除旧弊，决定重新优化内部管理程序，经过认真考虑并咨询管理专家，把建立ISO9000质量管理体系，做为手段和突破口。经过几个月的准备，一套新的文件化的质量管理系统终于建成。但是怎么实施呢？员工已经习惯于旧的做事方法，拖拉懒散，踢皮球，部门利益至上。在认证之前，老板立下誓言，如果过不了认证，责任部门坚决撤换领导，责任员工坚决予以处罚。在认证时，老板要求审核员公正公平，铁面无私，过就是过，不过就是不过。审核员不负老板重托，以其多年在本行业企业内的审核经验，将该企业内部的管理问题，不符合ISO9000的质量原则条款的情况一一揭露，彻底揪了出来，同时指出改进的方向。公司上下，对于审核员的专业素养佩服得五体投地，对其指出的毛病毫无疑问。结果企业没有立刻取得证书，老板言出必践，对责任者处以重罚，在三个月整改期内，公司上下齐心，进行彻底整改，最终取得认证。

借刀，老板的签字是一种刀，借老板的签字，可以增加某项制度的权威性，令员工服从，所以签字，并不是可有可无，并非走形式走过场。老外，有时也可以是“刀”，有的外企，决策权在洋人手里，这是其一；许多员工对洋人的管理很推崇，这是其二。所以有时候为了推行新政，不妨找个有资格的老外签字，或者用老外的那套制度，翻译过来，加入你希望的适合企业实际情况的内容，仍由老外签字，挂“洋皮”卖国货。

第4节：第四计 以逸待劳

第四计 以逸待劳

“困敌之势，不以战。损刚益柔。”即先不跟敌方打仗，而是令其陷入困境，先挫其锐气，待其泄了士气，再与之战。齐鲁长勺之战，鲁庄公亲自挂帅，曹刿为参谋，“公将鼓之，刿曰：‘未可’。齐人三鼓。刿曰：‘可矣。’齐师败绩……即克，公问其故。对曰：‘夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭，彼竭我盈。故克之。’”这便是典型的以逸待劳之计。

招聘过程，做为招聘的一方（代表老板），应该准备充分。正规的企业，都有一整套的面试问卷、记录，现在许多找工作的人都看过面试宝典之类的文章，老板这边也应该有所了解，从而知道应聘者都做过哪些准备。（经常做ISO审核的人都知道，如果受审核方平时没有按照9000标准来执行，而只是临到现场审核的前一个星期来仓促准备相关记录的话，那是很容易发现的。同样道理，如果某个应聘者以前没有做过与你所招聘的职位有关的工作，不管他怎么准备，都是徒劳，有相关经验的人，一眼就可以看出真假。比如有人应聘质量工程师，你只要问问质量工程师日常都有哪些工作，再让他举一两个实际的例子，十有八九都会露出马脚。）这样，你就可以在面试的过程中，突然问一个他并没有准备的问题，他就会立刻慌张起来，脑子里开始忙活，表情开始慌乱，手脚开始不停地做小动作……而你仍然心平气和，不动声色，必然可以从中发现一些蛛丝马迹，防止不合要求的应聘者蒙混过关。

有的主考官比较缺德，为了实施以逸待劳之计，本来已经约好面试时间，突然编个借口将时间大大提前。应聘者只好急急忙忙地赶过来，满头大汗，气喘吁吁，头发来不及梳理，领带来不及系好，皮鞋来不及擦亮——什么都来不及准备了——狼狈地坐在面试官的对面。

在这种情况下，只好老老实实地坦白，做过就是做过，没做过就是没做过；涉及到工资时，更是心虚，不敢狮子大开口……

总而言之，无论是敌我双方，还是老板与员工之间，当存在搏弈局面时，必须提前做好准备。不打无准备之仗。准备了，就可以“逸”，没有准备，仓皇应战，则疲于奔命，不得不“劳”。只有“有准备”“准备更加充分”的一方，才有条件以逸待劳。

以逸待劳，可以延伸为以柔克刚、以退为进、以守为攻、以静制动、以不变应万变……都可以达到差不多的效果，可谓异曲同工。

第5节：第五计 趁火打劫

第五计 趁火打劫

“敌之害大，就势取利，刚决柔也。”趁火打劫，趁人之危，趁祸打劫，趁弱变强……要么利用别人的困难明争暗抢，要么借帮助别人之机为自己谋利。

孙某在一家国营大公司任销售经理，手下有十个销售人员。其中王某的销售业绩最为出色，大有取代孙某之势。孙某为此忧心忡忡，苦思无计，因为王某的业绩太明显了，一个人的销售额就几乎占了总销售额的三分之一还要强。天有不测风云，王某的父亲突然得了急病。王某急着回家探望父亲，向孙某请假。孙某很痛快地答应，表现得比王某还着急，并亲自打电话给王某订了当日的机票，嘱咐王某回来别忘了报销。王某大为感动。孙某又要求王某将工作手机留下，把最近正在联系的新客户的资料也留下，让其它同事帮助他，跟踪联系，叫王某利用探亲假好好陪陪家人。王某有点不乐意，心说凭什么啊，趁我不在，抢我的客户？不过王某嘴上却没这么说，而是答应把工作手机留下，至于客户方面，他表示虽然休假，但不会影响工作，他会继续与客户保持联系。孙某一边摆弄那个工作手机，一边将他表扬一番，批准了他的休假申请。王某谢过经理，正要离开，孙某忽然叫住他，说这个手机坏了吧？王某说不会吧？孙某说我刚才试了试，怎么打也打不通（他打的是自己以前的号，而这个号在他的通讯录里显示的王某的名字），这个手机一点动静也没有。王某接过来听了听，里面提示说“你拨打的用户已关机……”看看确实是自己的名字，心中纳闷，正想着怎么办才好呢，孙某说你快走吧，这是小事，回头再说。王某看看时间确实不多了，就匆匆忙忙离开了公司。待确定王某上了飞机，孙某就走进了总经理的办公室，说王某要跳槽，连招呼也不打就走了。总经理不信，于是打王某的工作手机，提示用户关机（此时已被孙某关掉电源并藏起）。总经理问孙某有没有王某的私人

手机，王孙某说我不记得他留过私人手机号码。总经理说那怎么办，好多客户资料都在王某手上呢。孙某说我早要过来了，就是怕出这种意外。说着便拿出几个客户的资料（其实是他自己发展的新客户，当然还有自己编造的），一边说其它的资料都在客户系统里，不会有事。总经理舒了口气，直说这小子真不地道，好在咱们有这个系统。孙某说上次他五一加班，要求给三倍的加班工资或者三倍的倒休，您没同意，我估计是因为这个……总经理点点头，说算了，人各有志，走就走吧——不仅仅是加班的事，他能力太强了，这不是什么好事，好象公司就指着他一个人似的，这样下去，怎么得了……你看着办吧。王某回来后，孙某却也生病，请假一个星期。王某找不到自己的工作手机，邮件账号也没法用了，气冲冲去问找总经理，总经理秘书告诉他总经理出差了，现在由代理总经理孙某负责给他办手续，孙经理病了，叫我代办。王某问办什么手续，秘书说离职手续啊，你找总经理不就是为这个吗？你在这儿签字就好了……

在另一家公司，正在修建的厂房，因为焊工的失误，引燃了易燃建材。主持这个工程的是后勤部经理。其他经理早就不满他暗地里吃回扣太多，于是趁着这场大火，建议老板开会分析深层原因，结果查明是后勤部经理高价买次等建材，防火环保性能均属下乘。于是发了一个通告，说后勤部经理任职期间，多次出现重大失误，故免去经理职务，留职查看，以观后效。

运货卡车发生事故，附近村民哄抢货物；某人因车祸死亡，路人见死不救，反而将其身上财物取走……是典型的趁火（祸）打劫。显然趁火打劫，就是损人利己，作老板的不应也不屑为之才对。能不能趁祸助人从而利己呢？当然可以。比如，当你向一家餐厅推销小型灭火器时，对方觉得没有什么用处，任你磨破嘴皮子，对方丝毫不为所动。想不到说话间这家餐厅突然失火，而那家的消防器材不知堆放在何处，眼见火就要着大发了，你及时出手扑灭小火，避免了餐厅的重大损失。事后老板买了好几台灭火器，这就叫趁火推销。

第6节：第六计 声东击西

第六计 声东击西

“敌志乱萃，不虞。坤下兑上之象，利其不自主而取之。”运用声东击西之计，关键在于通过制造假象，使对方产生“混乱”，唯有对方乱了方寸，被我方的行为牵制，被我方牵着鼻子走，我方才有可乘之机，否则，就是搬起石头砸自己脚。比如攻城，当一方佯攻对方的东城，而另一方查觉到你实际是想要攻打西城，也假意在东城与你周旋，却将重兵派伏东城，岂不是自投罗网。

老板发了一个邮件，通知全公司，要亲自带队进行卫生大检查。大家一听，又可以放松神经了，都很高兴，也都很乐意，大家全体出动，扫帚翻飞，抹布乱舞，清水泼地……三下五除二，将整个办公区、厂区打扫得干干净净……终于，老板在各部门经理的陪同下，表情严肃地检查各部门的责任区，众员工等着接受老板表扬，却不料老板脸色越来越难看。临结束时，突然问了一句：灭火器都哪儿去了？各经理面面相觑，生产主管迟疑地道：我觉得灭火器有碍观瞻，就叫人收起来，也不知是谁收的……。老板又问：那消防通道哪儿去了？行政部主管略带抱怨地说：咱们公司车辆太多，没地儿存放，就将消防通道利用起来，做为临时存车区用了……。老板于是开了一个现场会，全体人员都在场，讲道：我本来是想检查消防情况的，但如果我提前通知，大家一定会有所准备，我就无法了解实际情况。看到没有？灭火器不知去向，消防通道停满车子，你们说，如果着火怎么办？有人说了，因为我通知卫生检查，没有说消防检查，责任是不是应该在我？上次市里来检查，罚了多少钱你们知道吗？整改错施提了没有？灭火器不要乱放，更不要乱动，消防通道绝不能占用……消防应急预案我们不是没有制定，演习我们也做了，职责大家也都很清楚！但是就是没有人执行，非要等到检查的时候才应付一下差事！这

怎么行呢？三天之内，一定要彻底整顿。以后不管做什么检查，我都不会通知，如果发现违反规定，不管是谁，是谁的责任谁走人。

还有一个例子，也是声东击西之计。某老板想炒掉自己的助理，但助理手上有一些重要文件，深怕他对这些重要文件做手脚，于是提出建档案室，并半开开玩笑说，如果合适的话，由助理兼档案管理员。助理很高兴，积极配合IT部门，把资料分门别类地存档，放到相应的文件柜里，对于电子文档，还专门建了一个内部网上档案室。老板检查过后，基本满意，这才对助理发出离职通知。这里，“声东”，即建档案室；“击西”，即炒助理。如果助理不上当，那么就不是很好办了。

第7节：第七计 无中生有

第七计 无中生有

“诳也，非诳也，实其所诳也。少阴、太阴、太阳。”无中生有这个词的字面意思很容易理解，想必是出自“道生无，无生有，有生一，一生二，二生三，三生万物。”但是其所包含的计谋就不是很好理解了。“诳也，非诳也，实其所诳也。”翻译过来就是“诳，不只是诳，还要使所诳的事物变成真实的事物”。而“少阴、太阴、太阳。”则是“有点虚假、特别虚假、特别真实。”——正应了“假话重复一千遍，就变成了真话。”真真假假，有有无无，假做真时真亦假，无为有时有还无。以无求有，以无欲求有欲，以无产求资产，以一无所有求万贯家产，白手起家富可敌国，再到一无所有，自由自在。无中生有，返有归无。一般人的老板可以无中生有，但却不能返有归无。生不带来，死不带去，何不散尽家财，大僻天下寒士俱欢颜。

无中生有，多为创业者掘第一桶金所用。互联网本身就是虚的，是空无的，但自这个无中，不知生出多少有来。有个大学生做了一个网页，划成火柴盒大小的方格，将每个方格以100元的价格出售，大大地发了一笔财。许多网站内容免费，网民蜂涌而去，当点击率上升，人气火爆时，拉广告赞助，最终也发了大财。雅虎的成功就是典型的例子——靠免费搜索引擎，找到投资商，后又上市成功，使杨致远成为年轻的华人富翁。在网络论坛上，有的版友（即论坛网友）通过“无中生有”，来提高自己作品（贴子）的点击率和人气，比如自己换个马甲（昵称）来顶贴、评论，换一个不成，换两个、三四个……直到引起注意。但如果水平一般，反而贻笑大方了。如确有其料，倒也无可厚非。

台湾统一企业的高清源，只有小学学历，究竟有什么秘决，使事业如滚雪球般壮大呢？高清源的回答竟然是“无私的精神”。他认为，有私心就会有偏心，偏心就会有人产生不满，有不满就会影响到公司

的发展与成长，所以一个人若无私心，所有的事情都有一个标准可循，好的人就会留在公司，为公司而努力。当事业如日中天时，高清愿又把企业交给林苍生——一个职业经理人，而不是自己的后代子孙。其所表现的，正是一种“无私”，因为这种无私，不怕企业当成私有的东西，而是当成“公共”产业，所以他要负责找到合适的有才能的领导人，而不是自己的家人。推而论之，无私生私有，共产生资产。

无中生有，除了可以用于上面讲的造势生财、吸引人才发展事业外，还可以用来鼓舞士气。前文讲的画饼充饼，其实就是无中生有，有了理想，大家就有了干劲，最终实现共同的奋斗目标。有一家公司的新任老板，在新财年开始，制定奖励计划：每月都要给表现好的员工发资金，额度几乎是工资的一半。大家都不信，因为前任老板也制定过同样的政策，但从来没有实行过。然而，头一个月月末，小王突然兴冲冲地对大家说他要请客，因为工资单上突然多出一千多元。大家见新老板言而有信，说到做到，举手大方，士气为之大振，生产量猛增，销售额在后来的几个月接连翻翻。大家的工资果然也随之水涨船高。其实在第一个月，小王被老板收买，要他配合一下，演了一出双簧，那工资单是假的，一千元是老板自己出的。

还有的人找工作，也用“无中生有”之计。有个刚毕业两年的大学生，一直在研究所工作，但他最感兴趣的是销售，业余时间自学营销课程，参加营销培训班等，但找了许多单位，都因为没有相关工作经验而被拒之门外，于是根据自己从书上看到的事例，“胡编”了一些销售经验，最终成功通过一家公司的面试，成为该公司的销售代表。做为老板，就算发现他的这些经历是编出来的，也不必拘泥，小题大作，以为其人品有问题而不予录用，只要他有真才实学，确实是个销售人才，用点小小的计谋，而说明他是可造之材，只要没有其它不良品性，完全可以对他敞开大门；也有人大学里学的不是某个专业，但他非常热爱，想转行，却苦于用人单位重视专业学历，于是伪造了一个该专业的证书，似乎也不是特别不能原谅的行为。

一家北京的地板制造商，也想无中生有，谎称在德国有自己的生产基地和木材基地，结果在3.15被曝光，纯粹是蒙事儿。无中没有生出有来，玩无中生有玩砸了。结果连信用也丧失，恐怕没有人会再去买他们的木板了。不过，如果能够吸取教训，坏事也未必不是好事，就看那个老板如何在失败的地方爬起来。很难。早知今日何必当初。

第8节：第八计 暗渡陈仓

第八计 暗渡陈仓

“示之以动，利其静而有主，益动而巽。”明修栈道而暗渡陈仓，这个家喻户晓的故事，讲的一代名将韩信以修栈道的假象迷惑麻痹项羽，暗中从陈仓出兵突然发动袭击，从而大败项羽的部队。此计与声东击西如出一辙。声东击西，通俗地讲就是在东面大造声势，却从西面发动进攻。而暗渡陈仓之计呢，则是表面上看要从栈道反攻，实际上却是由陈仓而出。二者似乎没有什么原则上的区别。但实际上，二者还是不同的。声东击西，重在击西，声东只是表面文章；而暗渡陈仓，却既重在暗渡陈仓，又重在明修栈道，其明修栈道，并不是表面文章，而是真真正正地修。为了“击西”而“声东”，只是做做样子，对方可能不受其惑。而为了“暗渡陈仓”，则必须踏踏实实地“明修栈道”，即使面对的是聪明的将领，也要他上当。这就是二者的区别所在，简单地讲就是，就算同样是做样子，后者显然做得更卖力气。而且，当你声东时，对方可以料到你可能击西；而当你明修栈道时，对方却并不知道你还可以暗渡陈仓。

总经理欲革新重组行政、人事两大部门，因为这两个部门职责混乱，机构繁杂，人浮于事，且裙带关系复杂。但行政与人事经理都不是省油的灯。二人联手的话，总经理还真吃不消。怎么办呢？“我们要进军海外市场！”总经理在管理会议上宣布，大家都感觉异常惊喜。总经理说干就干，第二天就飞往目标目标城市进行考察，一周后返回国内，并带回了详细的海外市场拓展计划，上报于董事会。为了争取到驻海外机构负责人的机会，众经理无不痛下苦功，又是进修外语，又是自学哈佛MBA，同时都争着为总经理献计献策，收搜海外市场情报，制定驻外人员工资补贴标准。行政人事经理都是文科毕业，英语水平半斤八两。二人因此较上了劲，当总经理老调重弹提出改组计划时，二人已完全不放在心上，部门优化顺利进行。但海外改组计划却

因为董事会认为时机不成熟，风险过大为由，暂时搁置。总经理假意发了一通牢骚，心里却是暗自得意。行政、人事两位经理也是无可奈何。

老板为了起用某位老员工来做总裁室顾问，亲自修改招聘启事：年龄45岁以上，MBA毕业，仅换过一次工作，工作年限20年以上，能用中英文进行书面交流，化工相关专业本科以上学历，为人谦和而不失原则，办事稳重而不失果敢……总载室成员一看，这还招什么啊，咱们不是有现成的吗！这就叫明修栈道——修改招聘广告的内容，令你在别处找不到；暗渡陈仓——将OFFER暗中锁定目标人选。

第9节：第九计 隔岸观火

第九计 隔岸观火

“阳乖序乱，阴以待逆。暴戾恣睢，其势自毙。顺以动豫，豫顺以动。”第一句“阳乖序乱”，有两种不同的译法，一曰“敌方内部矛盾激化以致外人都能看出其造成的混乱”，二曰“表面回避对方秩序的混乱”。窃为后者翻译恰当。因为“乖”字除了有“戾、不和”之意外，也有“违背、分离、隔绝”之意，而且如此译法，与“阴以待逆”上下一致，顺畅。整段注解的意思为：表面回避其乱，暗中等待其变。当其内部暴乱失去控制时，不攻而自毙。

有人说了，为什么只于隔岸观火，而不是登岸临火火上浇油，不是可以加速其灭亡的速度吗？话虽有理，但站着说话不腰疼。首先，你得付油钱，也许不多，可能承受；其次，你还要去“浇”油，无论怎么浇法，都得费点脑筋出点力气；而最主要的，在两点：第一，即使你很在意，没有引火烧身，但靠近火焰，被烤的滋味未必好受，更有可能被烤糊烤焦了，也容易被点着。第二，“发火”的是人，当你带着杀气而至，他们会不寒而栗，激灵灵打个冷颤，可能立刻就会清醒，停止内讧，联手对你，你就吃不了也兜不走，说不定死于非命。所以，好的策略，是不战而胜，不战而令其自毙，坐山观虎斗待其两败俱伤再出手，鹬蚌相争得奄奄一息时再收渔翁之利。

某研究所所长要增加一个副所长来协助自己工作，准备在各室主任中挑选，考察期为一年。其中有一个科室，一正一副两个主任，两人一个是双学位的大学本科毕业，另一个是硕士毕业，工作能力都很强，研究成果也不少。为了争取研究所副所长的职位，二人各不相让。这本来很很正常，但双方却不是正当竞争，而是互相指责，你说我没有规划，我说你自做主张，你说我私吞员工奖金，我说你谎报出差发票。发展到后来，两人表面相安无事，谁也不理谁，但暗地里的勾心斗角已经发经到了一触即发的边缘。另一个科室的候选人以为这

是个大好时机，就向研究所所长做了详细的报告，认为自己比这两个主任更有资格担任副所长一职，协助所长抓好研究所的工作。但所长心中的目标人选却仍然是那正副主任。不过，他并未言明，而是表现出对该主任的兴趣，接连几天，不停地找该主任谈话。那正副主任见到这个情形，突然一下子醒悟过来，二人握手言欢和好如初，工作上配合得更好。最终正主任因为在各方面能力更强一些，当上了副所长。另一侯选人就是没有利用好“隔岸观火”，未等竞争对手出现“硬伤”便急于求成，而致败北。

第10节：第十计 笑里藏刀

第十计 笑里藏刀

“信而安之，阴以图之。备而后动，勿使有变。刚中柔外也。”取信于敌，暗中设谋。准备好再发起攻击，否则就会有变。刚（刀）中柔（笑）外，厉害的足以致命的手段藏在伪装的善良友好的外表之中。

王熙凤计赚尤二娘，是典型的笑里藏刀，假意百般讨好尤二娘，将她请到大观园内，后以借剑杀人法，解去心头之恨。如果不用此计，尤二姐不入圈套，与贾琏在外面风流快活，凤姐一点脾气也没有。

王老板是个生意人出身，深谙和气生财的道理。常常是见人三分笑，不管是干部还是普通员工，总是笑咪咪乐呵呵的。当初花大钱招来一个大学生，只用了一年，发现其眼高手低，志大才疏。便想生个法子把他给炒了。做为老板，炒掉一个刚毕业的学生本来不用费什么周章。不过，这个大学生为王老板设计了一套软件，可以自动产生报表，自动记帐，用起来非常方便，如果……于是老板提出购买……但同时要求培训……待培训完毕，王老板私下给大学生五百元（大学生后来知道，自己的软件可以卖很高的价钱），算是培训费。同时坦诚地告诉大学生，觉得他在自己这里大材小用，并给他找到一个朋友的公司，不仅距离大学生住的地方更近，而且工资也比这儿高。大学生非常感激，办好了工作交接手续，去老板朋友公司一看，是个房地产公司，而且老板跟黑社会有些瓜葛……王老板后来打电话问大学生怎么样，大学生把情况一说，王老板“大吃一惊”，说不成你再回我这儿？大学生回王老板那一看，自己培训的那个员工接替了自己的工作，王老板说先委屈你，因为两个人做一个人的工作，工资只好减半……大学生一看王老板挺为难，说好意我领了，道完谢，便走了。这就叫王老板笑里藏刀，炒掉大学生。杀人不见血，炒鱼不见红。

第11节：第十一计 李代桃僵

第十一计 李代桃僵

“势必有损，损阴以益阳。”《乐府诗集 鸡鸣篇》：“桃生露井上，李树生桃旁，虫来啮桃根，李树代桃僵，树木身相代，兄弟还相忘？”本意是借李树舍己为桃树，代替桃树受虫咬而死，来劝喻人非草木，更要珍惜感情，特别是兄弟之间，莫要忘记手足之情。

而按三十六计作者的注解，则指当必须做出牺牲付出代价的时候，应该舍弃次要的部分，以保全重要的部分，意同于丢卒保车、弃车保帅。但要注意，作者说的是“损阴以益阳”，而不是“损阴以全阳”。全与益，显然是不同的。如果仅仅是保全，则根本不需要什么奇计诡谋，因为地球人都知道（丢卒保车弃车保帅）。关键在一个益字。

胳膊中了毒箭，必须将其截掉，否则毒性扩散到全身，则整个人都得完蛋。这是以局部损失避免全部损失。胳膊为阴，整个身体为阳，损阴保阳。如果某人做错了事，必须受到惩罚，措施是要在他面部划一刀，那么如果这一刀的位置选择适当，等于顺便整了整容。这叫损阴益阳。

做为老板，在必须有所舍弃的时候，首先应该考虑“损阴益阳”，如果不能益阳，然后才退而求其次，确保“损阴全阳”。比如，当企业效益不好、必须裁人的时候，要想方设法把那些问题多多积重难返的部门或有恶习屡教不改的人员，以利于公司将来的发展。而不是首先保全领导干部，甚至采取抓阄的方式决定裁谁留谁，都不是明智之举。如果都没有什么问题，但仍需裁员，这种情况下，则可以保留关键岗位和骨干员工，留得青山在，不怕没柴烧，大家齐心协办共渡难关，养精蓄锐，东山再起。

钢铁大王卡内基有句名言：“如果把我的厂房设备、材料全部烧毁，但只要保住我的全班人马，几年以后，我仍将是一个钢铁大

王。”可口可乐的老板也说过，哪怕一夜之间可口可乐灰飞烟灭，只要有可口可乐的配方，凭着可口可乐的信誉，仍然可以重建一个帝国（大意如此，原话可能有些出入）。因而对于卡内基和可口可乐来说，其阳者，或曰其“桃”者，就是卡内基的人马、可口可乐的品牌和配方，而与之相关的其它附加物都可以说是“阴”或者“李”。

说白了，只要企业的精华，如企业的核心人物、企业的文化、品牌等能够保全或受益，无论是经历天灾或者是遭受人祸，都可以大难不死，获得新生，就如涅凤凰，可以浴火重生。

另外，对于前文所述的“沉没成本”，李代桃僵之计同样适用——必须放弃这种成本，切勿继续追加投资，而应转而将投资转移到新的有利的新的增长点上来。这种情况下，产生沉没成本的项目，就是阴，新的好的有利可投的项目，就是阳，损阴必益阳。

许多企业老板都自觉不自觉地使用过或正在使用李代桃僵之计，用得最多的，就是出售亏损业务，将资金回笼或转投有资润增长空间特别是空间较大的业务。球星的转会，很多时候也是这种计谋的应用结果。特别是国内的某些球队的个别球星，耍大牌，不服管教，不参加训练，无组织无纪律，在外花天酒地吃喝嫖赌，甚至象黑社会老大一样，瞒着教练和球队老板，甚至是公然地、肆无忌惮地，威逼强迫其它球员与之一道为赌球而踢假球。这样的球星，早晚会变成球腥，臭了球队的名声，老鼠过街，哪里都不受欢迎，主场也会变成客场。不如早点卖出，没准还会卖个好价钱，付给其它更有潜力，人品球技俱佳的球员身上。

第12节：第十二计 顺手牵羊

第十二计 顺手牵羊

“微隙在所必乘，微利在所必得。少阴，少阳。”顺手牵羊，常用于形容喜欢占小便宜的人，趁人不备（微隙），顺手将他人的物品（常常是些小东西，微利）据为己有的小偷小摸行为。简简单单四个字，就形象地描绘出一个戏剧场面，仿佛看见一个小偷，经过一个羊圈，四顾无人，随手牵出一头羊，干净利落，眼明手快，贼头贼脑地牵回自个家中。

勿以善小而为为，勿以小利而不屑一顾。积小善成大德，积不利成大富。

时刻想着如何一举多得，而不是只想着一举一得。花费时间精力，做好一件事情的同时，稍带着就把一些小小问题解决了。举手之劳，顺手之事，何乐而不为?

安排工作计划时，大块的时间做重大的工作，其间的小块时间，可以安排一些小小不言的事情。最大限度地利用好自己的时间——哪怕是用来休息。

顺手牵羊的前提，是勿需额外的投资，不用花费额外的人力物力。顺手，则牵羊，若不顺手，费九牛二虎之力，就算是再额外免费赠送一头牛也不要牵。

员工出差，不管住几星级，不管什么级别，同样都给报销，为什么不修改一下政策，若能为公司省钱，一半归公司，一半归员工个人。这样既鼓励员工节约，给员工额外奖励，又可以为公司节省开支。虽然不是大钱，但积少成多，可以用来做为部门活动经费，搞好团队建设。另外，一个员工从A地出差到B地，往往要花费大量的财力（如交通住宿等等费用）人日工时（MANDAY，MAYPOWER），何不对那些顺手做一些份外之事的员工进行奖励呢?

稍纵即逝的良机，如果不需吹灰之力就可以获得一些利益，一定不要错过，千万不要研究来研究去，待别人捷足先登，徒有望尘兴叹。顺手牵羊，顺水推舟，借力打力……都是一样道理，顺势而动，见机行事，不放过任何一个小小的机会（微隙必乘），不忽略任何一点小小的利益（微利必得）——只要有利可图，而又无须劳心费神，大可以。该出手时就出手，切勿瞻前顾后，白白丧失机会。

作为老板，在号召员工为了公司的利益而“顺手牵羊”的同时，还要防止员工为了个人的利益而顺手牵羊，假公济私，挪用公司的财物，就算是价值微不足道的财物。

几大银行联合发布跨行查询收费，也是顺手牵羊，不是小偷，而是大盗。从每个银行卡使用者那里顺手牵一小羊，银行就越来越“银行”了，简直是吸星吸金吸银大法。

第13节：第十三计 打草惊蛇

第十三计 打草惊蛇

“疑以叩实，察而后动。复者，阴之媒也。”如果怀疑草丛里有蛇，可以打一打草，看看到底有没有毒蛇。一次不行，两次，多试几次，那么就可以确定是不是有蛇潜伏其中。

打草惊蛇，与另两个成语“投石问路”、“敲山震虎”都有相同的意义。有意地打草惊蛇，可以令潜伏的敌方暴露目标，有意地“敲山震虎”，似乎也应该是同样的意思，但在日常应用中，人们往往想要表达的是相反的意思：即通过敲山，使老虎感到害怕，不敢轻举忘动。无意地打草或敲山，结果惊了蛇震了虎，会使蛇虎受惊吓而跑或者采取相应的行动，会对己方不利，所以要避免。我们常常说，“要小心行事，不要打草惊蛇。”或者“不要妄动，以免打草惊蛇。”等，都是为了稳住蛇，以便神不知鬼不觉地对付它。

如果老板怀疑员工有什么不轨行为，比如做假帐，虚构业绩报表，则可以放出风声，说要对公司来一次财务大审计（内部控制程序），看看什么人惊慌失措，一般做贼心虚，一旦听到风声，必定闻风而有所行动，自我暴露。

第14节：第十四计 借尸还魂

第十四计 借尸还魂

“有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之。匪我求童蒙，童蒙求我。”借尸还魂，源于八仙之一的铁拐李的传说：铁拐李，本名玄。一日告诉徒弟说要随太上老君上天求道修仙，叫徒弟守住他的坐身，第七日若未魂返，就焚化之。言罢便魂游太虚，留下躯壳。徒弟依言日夜守候，深怕有变。不料到了第六日，家里人捎来口信，说母亲病危，要他速归。徒弟大哭，如实相告。那人劝他，师义怎及母恩，况六日将过，尸体已烂，哪有还魂之理。于是两人便将李玄的真身给烧了。待到第七日李玄游魂归来，却找不到本身，唯见路边有一乞丐的死尸，只好将错就错，附体而起。这就是借尸还魂的典故。三十六计作者引用这个典故，用以概括“借不能用者而用之”这样一种计谋。

不能用者，怎么用呢？问题的关键在于，对别人没有用的，对你未必没有用，对一般人而言没用的废物，在聪明人（善于动脑筋）的人眼里，地可能是宝贝。

古玩城里古老的瓷器家具，淘宝网上的二手货……他不想要的东西，没准正是你众里寻了千百度而不得的宝贝。

尸体，有什么用呢？一般人不知所用，避之不及；而有的人，却知其大有可为。借皇帝陵，借木乃伊，借兵马俑，大发“尸”财。

傀儡皇帝，有什么用呢。在曹操眼里就有用，挟天子而令诸侯。前朝皇帝的后代，有什么用呢？许多造反派不就是打着旧王朝的旗号来招兵买马吗。一些人搞复辟，也是借尸还魂。

有的人才，别人以为没有用，你招入麾下，其必肝脑涂地，效犬马之劳。有的马看上去平平常常，在伯乐眼里却可能是千里马，价值千金，踏破铁履也找不到。

如果你的资金不多，想要开始创业的话，收购破产企业是一个很值得考虑的事情。借破产企业的尸体，实现你创业的梦想。如果你是一家有实力的大公司的老板，为了扩张，也可以考虑破产的企业。许多破产企业，不是没有好的技术设备人才，而是管理不善或资金周转失灵，只要将你的好的管理经验或资金注入，就会给它活力。破产企业，可以大有作为。以破产企业为尸，注入、赋予好的企业文化之魂，使其重新获得生命力，避免大批员工下岗失业，利国利民。

某跨国公司，原先在中国有一项业务，因为其它地区及业务经营不善，不得不撤回投资，导致在中国的这个公司“死掉”。但近年经过种种努力，已经扭亏为赢，而中国市场潜力巨大，便又重新招兵买马（原来的公司名称并未注销），慢慢壮大起来。这也是一种借尸还魂之举。

第15节：第十五计 调虎离山

第十五计 调虎离山

“待天以困之，用人以诱之，往蹇来返。”调虎离山，顾名思义，就是想方设法，要么欺骗要么引诱，使老虎离开山林，“虎落平原”，阿猫阿狗都可以欺负欺负它。老虎离开深山老林，到了平原，就会象人到了陌生的环境一样，变得胆小怕事。足球比赛中，主场作战往往可以以弱胜强，而客场作战则常常发挥不理想。

面对强敌，要想战胜它，可以象对待老虎那样，诱使敌人离开对他们有利的地形条件，使其陷入不利的境况。让某某离开他的老窝，让土皇帝离开他的大本营，失去天时地利人和，霸王就会变成王八，英雄就变成狗熊了。某京城集团老板外派张某任武汉分公司经理，拉帮结派，不听总部命令。调回北京后就变得乖儿子了。

第16节：第十六计 欲擒姑纵

第十六计 欲擒姑纵

“逼则反兵，走则减势。紧随勿迫，累其气力，消其斗志，散而后擒，兵不血刃。需，有孚，光。”这段文字很好理解。逼得太紧了，对方就会负隅顽抗；而若一直跟着，既不试图去捉他，又不让他逃出手掌心，直到他累得筋疲力竭，意志逐渐瓦解，灰心绝望全无斗志之时，再生擒活捉，不费一刀一枪，没有什么伤亡。至于“需，有孚，光。”则是周易的需卦，意思是飘然事外（云升空中为“孚”）、不涉险地、不冒险行事，静观其变，等待敌方露出破绽，己方不迷糊，不做蠢事。

很多人大概都有过这种经历，当你追求心上之人时，可能你追得越紧，他或者她逃得越快，不如暂时放慢甚至停下脚步，他们说不定会反过来接近你。但最好的策略，则是一直阴魂不散地跟着她，直到她把理由找够，道理讲透，而你仍然执着追求，使她知道怎么着也不能摆脱你的时候，你就接近成功了。这是一种消耗战策略。说白了，就是看谁能耗过谁。如果你没有时间和精力，一定要速战速决，否则对双方都是损失。

为了革除公司内部陋习，先不要管它，等其充分暴露，再动手不迟。员工抽烟，老板一来，赶快揣起来。那么老板就先藏起来，不要来出来得太早，等他把烟点着，正抽得过瘾地时候，再突然出现在他的面前——就算他有时间往口袋里藏，也来不及熄灭，把工作服点着，自作自受，下次就再也不敢偷偷地抽了。那些不法的小商不贩，跟城管捉迷藏，也可以采取欲擒故纵之法，等大家占好地盘儿，摆好小摊儿，挤在一起，跑不起来，执法人员再如神兵天降，将其一网打尽。

此计还有一用，即当与别人争论，对方出现出现口误时，先不要打断他，让他说，他说说说，说得越多，漏洞越多，直到漏洞百出，

甚至自相矛盾，你不攻他自破。

放长线钩大鱼，也是一种欲擒故纵之法。只是不要操之过急，操之过急，只能得到蝇头小利，而若站得高看得远，该出手时再出手，则可以大获其利。

还有一种情况需要“欲擒故纵”，就是当前采取行动，有所顾忌时，就要等事态发生变化，无所顾忌时，再擒之。比如投鼠忌器时，等老鼠吃光器皿中的食物，离开那宝贵的瓷器时，再用石头砸死它。

第17节：第十七计 抛砖引玉

第十七计 抛砖引玉

“类以诱之，击蒙也。”用类似的东西去诱惑敌人，使其蒙在鼓里。大人骗小孩子的时候，常常使用这种把戏。比如给小孩子一块糖果，引诱孩子说出实话——那可是比玉还要贵重的，与之相比，那糖果连砖头也算不上。

现在有许多骗子用这种抛砖引玉的办法骗取财物，他们欺骗的对象却常常是老年人。当骗子知道某老人家里有金表时，会假装高价收购金表，吸引老人注意，待老人回家取出金表，前来交易时，骗子假装验货，趁机用原先准备好的假表（镀金的）调包，却借口身上带的钱不够，溜之大吉，待老人发觉上当，贼已消失在人海之中。

类似这类抛砖引玉的骗术有许多。后来发现，这种骗术原来是唐太宗的御史萧翼发明的。具有贵族血统。唐太宗酷爱书法，四处搜集晋代书法作品。当他自萧翼那里得知王羲之的《兰亭序》在永欣寺的辨才和尚那里时，便叫萧翼前去索取。萧翼带着唐太宗提供的道具——王羲之的其它几件真品，乔装打扮成一个落魄书生，来到湖南永欣寺。萧翼用计得到辨才和尚的信任，与之相谈甚欢。一次假装无意谈起书法，并拿出王羲之的字贴给辨才看。和尚一见果是右军真迹，但却不屑，说这个比不上他所收藏的得意之作。萧翼假意问是什么得意之作，和尚说兰亭序，萧翼冷笑说真品早已失传，和尚那里定是假货。辨才一赌气，便将兰亭序取出给萧翼过目，萧翼吹毛求疵，指指点点，说得和尚半信半疑，将兰亭序与萧翼带来的那几件真品放在桌上，每日比对。几天之后，萧翼趁和尚外出，便将兰亭序盗走了。这就是太宗御史抛砖引玉计盗兰亭序的故事。想不到旧时王谢堂前燕，如今飞入江湖肖小手中，被用来欺骗小老百姓了。

但现在“抛砖引玉”，却经常被我们用来自谦，表示提出一种不成熟的一般想法建议，供大家借鉴，以提出更好的方法。在许多企业，

老板为了鼓励员工提出宝贵的合理化建议，也常常采用这个计策。当有员工提出建议时，不管是有关大事小事，只要被采纳并见了成效，就给予奖励，其它员工受到刺激和启发，群策群力，头脑风暴，就会冒出许多好主意。一方面加强了员工的参与度，提高主人翁精神，“爱厂如家”，另一方面确实创造出许多效益。

当开展新业务时，大家没有经验，缩手缩脚时，老板可以鼓励有一定经验的员工先示范一下；当某事有些棘手，大家都不愿意抻头时，老板可以先做个表率；甚至在表演节目时，为了避免冷场，主持人可以自己先放开破喉咙引脖高歌……等等，带头做某事，都可以叫做抛砖引玉。

大家一起接龙，有人先写个引子，叫抛砖引玉；为了引诱母鸡在鸡窝里下蛋，在里面先放一个“引窝蛋”，也是常见的抛砖引玉之法。

第18节：第十八计 擒贼擒王

第十八计 擒贼擒王

“摧其坚，夺其魁，以解其体。龙战于野，其道穷也。”摧毁敌方精锐之师，直捣中军帅帐，使其阵营大乱，四分五裂。犹如群龙失首，四处乱窜，陷于旷野，穷途末路，必败无疑。

在公司里，老板是否运用、能否成功运用擒贼擒王之计，至关重要，切记切记，千万千万。擒贼先擒王，射人先射马，打蛇打七寸。擒贼擒王，对老板来讲，有两层意思，一是战略层面，管理策略，你的中间管理层，经理人，管理人员，能不能够管好。二是战术层面，表现在具体的工作上、具体的事情上，要抓大放小，抓住主要问题，主要矛盾。

一个企业的好坏关键在老板；一个部门的好坏，关键在部门领导。员工是基础，员工需要领导。上梁不正下梁歪，千古至理也。比如，如果你规定上班打领带，如果你不做，部门经理就不做，更别说下边员工了，这样你挖空心思写的长篇大论的规章制度等于写了一大堆费话。如果你安排某个员工做某件事情，其直接上级虽然不反对，但却不安排时间，或者把他的其它工作安排得满满的，当员工不能完成工作时，责任应该是其直接上级。同样，在项目管理或团队合作时，某个部门的某个员工的表现如何，也取决于其直接上级——部门经理的支持程度。

与员工谈话布置工作，员工心存顾忌，总是遮遮掩掩，老板就应单刀直入，直奔主题，直取要害，快刀斩乱麻。当员工集体违反纪律，法不责重时，应找到“带头大哥”，按规定进行处罚甚至开除，“杀”一儆百。当几个人被别人利用，做下不法之事，不要把主要精力放在这些替死鬼身上，而应该揪出幕后主使，施以重罚。

第19节：第十九计 釜底抽薪

第十九计 釜底抽薪

“不敌其力，而消其势，兑下乾上之象。”火力太猛，难以相敌，可以避其火锋，找到火源，将其消灭，则火情自减。釜底抽薪，立竿见影，扬烫止沸，倍事半功。与“不敌其力则消其势”同理，是“不敌其外而消其内”。要从内部找到根本原因，找到根源，斩草除根，以绝后患。

当发生火灾，只有找到致火因素，才能有效来灭火，是电路着火还是油路着火，根据不同情况采取不同灭火措施；当发生漏水事故，仅仅用密封胶去堵，是远远不够的，必须找到泄漏点，找到泄漏的根源，才能彻底防漏。

攻击敌人，攻心为上。打击他的信心，哀莫大于心死，其心既死，则战斗力就没有了。断粮草断水源，切断供应，自然后继无力，难以为继。一方攻城，另一方死守，攻城的一方兵强马壮，粮草充足，守城的一方，全是老弱病残，难以支撑，唯一的指望就是援军友军的到来。这时攻城的一方就会另派伏兵，将援军堵在外围或消灭在半路，同守军立刻就会失去斗志，束手被擒。

新媳妇做饭，往往被釜面的沸腾吓得手足无措，而忘了去抽出釜底的柴薪，结果弄得灶台一塌糊涂，被婆婆一通责骂。没有经验的人，当问题出现的时候，常常不知“薪”在何处，结果问题越闹越大，最终不可收拾。

员工在内部网传播小道消息，甚至造谣生事，影响极为恶劣，网管道高一尺，黑客魔高一丈，老板于是下令移走他的电脑，注销他的帐号，他也就再不能散布言论，也无颜再呆下去了；某员工被炒鱿鱼，老板提前一个月时间通知他，此后天天上班没事，上网聊天看黄片，或者四处闲逛，搬是弄非，在员工之间产生很坏影响，于是老板

下令搬走他的电脑，注销他的帐号，收回他的门禁，他也就不能上网，也不能随意走动，乖乖地办完手续，灰溜溜地走了。

当员工发生骚乱事件，老板一定不要立刻卷入其中，千万不要跟着火冒三丈，火上浇油，不仅无助于问题的解决，反而使情况变得更加严重，情形变得更为糟糕。而应沉着冷静，查明原因，对症下药，问题必然迎刃而解。这种情况下，保持头脑清醒，认真寻找“薪”情，是解决问题的关键。

第20节：第二十计 混水摸鱼

第二十计 混水摸鱼

“乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向晦入宴息。”这段注解的前半段不难理解，后半段却颇费思量，不过我们不必去咬文嚼字刨根问底，因为“混水摸鱼”这四个字及其所表达的内容很是浅显易懂，也是许多人都有过的生活体验：捉鱼的时候，如果水很清，则鱼儿就很机敏，很难捉到它；而当你使个坏心眼，把水趟混，则鱼儿就变得晕晕乎乎，到处乱窜，甚至有的会钻到你的裤裆里，被你逮个正着；有的因为缺氧，探出脑袋到水面上呼吸；有的干脆直接跳到岸上，大口大口喘气，似乎哪怕是干死，也被憋死强……结果全部被你逮住，一顿美餐。

如果把员工比做鱼，老板是刀俎，员工任老板宰割的，老板完全不必大费周张地去“混水”然后再“摸鱼”，完全可以明目张胆地“摸鱼”——即压榨员工追求利润或剩余价值。但这种雇佣关系，目前仅存在于一些非法的、不规范的、短期行为为主、置劳动法于不顾的小型私营民营公司内，在大多数公司公司里，老板还是有所顾忌不能为所欲为的，应该讲究一些策略，在法律允许的范围内，追求利益的最大化，而对于追求长远利益、追求互惠互利的正规公司来说，做老板的，不仅要追求自己（公司）的利益，还要追求为员工带来好处，甚至可以说，为了实现自己的目标，必须使员工也受益。

混水以利摸鱼。跟趁火打劫一般无二。只不过前者是主动制造骚乱，后者则更多地是内部发生动乱。

把水搅混了，把情况弄乱了，把别人弄懵了，从而打乱对方布署，乱中取胜。后周的梓州知府冯赞曾用混水摸鱼之计，以少胜多，打败判军。当时三千判军决定夜半三更时在城外集结，偷袭州城。冯赞让更夫们将转更时间缩短，因而还没到三更时，更夫就打了五遍更

鼓。判军在城外尚未集结完毕，听到五更鼓，都以为天快亮了，而冯赞突然率兵出击，被吓得四散而逃。冯赞乘势追击，大败判军。

大概是跟冯赞学的，周扒皮也用混水摸鱼之计，半夜学鸡叫，引得鸡鸣狗跳，害得员工们平白无辜地多干了好几个时辰。现代社会，人人都有了先进计时工具，想借乱打更鼓或者利用叫鸡来延长员们们的工作时间已经不可能了，同时信息工具发达，老板能得到的消息，员工也能在同一时间得到。这个混水摸鱼之计，似乎已经过时了。

在网络论坛上，经常发生版争。所谓版争，就是在某个论坛发生规模可大可小的斗争。比如有人支持古龙，有人支持金庸，为了替古金争长论短，两派版友各不相让，一开始可能引经据典，据理相争。忽然就会有人口出污言秽语，大展粗口，被骂者不甘示弱，也以粗口相向，互相人格侮辱、人身攻击，无所不用其极，最后发展到数十人上百人的“群骂”。作为论坛的版主（可以算是老板吧），怎么处理呢？当然是锁贴（即让大家没有办法再骂）、封ID（就是取消表现最恶劣者的发贴权限）……这本来没什么吧，然而立刻，压制言论自由、管理无方、以权谋私等等帽子就扣了过来，倒版（要求版主辞职或将其撤职）的贴子铺天盖地。在版争中，那个暗中挑起事端，引起版争，从而达到让版主下野并且取而代之者，就是混水摸鱼之人。

第21节：第二十一计 金蝉脱壳

第二十一计 金蝉脱壳

“存其形，完其势；友不疑，敌不动。巽而止蛊。”我们常用这个成语表示逃之夭夭，其实又是一个误用。其本意实际指的是分兵之法，就象孙悟空分身之术，变出一个假人，外貌形态与真身一般无二，而本人早就一个筋斗跳到十万八千里以外搬救兵去了。

作为现代企业的老板，经常奔走于全国乃至全世界各地，而往往企业又离不开老板，比如要签字、处理一些只有老板才能拍板的重要事情等等，怎么办呢？一般的企业，都是增设一个代理总经理，只要老板外出，就会发一个授权公告：本人出差在外期间，委托某某某代为行使总经理的权力……这个代理总经理，就是壳，而金蝉——老板本人——就可以放心地纵横四海了。

有了代理老板，就算老板本人不在，公司也会保持正常的运作；而若没有，你看吧，好多公司就会人去（写字）楼空，或者象放了风似的，一个个不务正业了。

在BBS里，大家都有帐号、昵称等代表身份的ID，除主ID外，都叫马甲。当版主因为现实里和种种原因，不能上网管理论坛时，常常可以使用金蝉脱壳之计——其实非常简单，就是将自己的ID转给自己信得过的亲朋好友。因为谁也看不见谁的真面目，虽然换了人，但ID还是那个ID，“存其形，完其势”，上边（管理员）不知，下边其它版辅或版友也不晓，“老版”就可以成功暂离网络，处理凡尘俗务去了。待俗事既了，又可以重握论坛生杀大权，高居版墙之上。

第22节：第二十二计 关门捉贼

第二十二计 关门捉贼

“小敌困之。剥，不利有攸往。”小股的敌人，要把它困住。别让他跑。一旦让他们逃出包围圈，再要追击并歼灭之，一方面会难上加难，另一方面会给我方造成重大损失，不如不追。

如果发现小偷，就要想办法困住他。如果不然，当小偷跑出事主家门，要么随手将东西一抛，翻脸不认帐，要么狗急跳墙，穷凶极恶，这两种情况，都不如不追。当一个弱女子回家，在门口发现有贼人入室偷窃，就要赶快把门锁好，如果住在一楼，就把窗户也钉好，将其困住，然后躲起来打电话叫警察——不给小偷任何逃跑的机会。而如果做不到上述几点，干脆由他去吧，千万不要自己动手，抓贼不成，反被贼人打一顿。特别是小偷如果发现有路可逃，他就会不顾一切地夺路而去，甚至不惜杀开一条血路。什么人最可怕，就是那种变成亡命徒的人。

抓住一个员工的小把柄，不要急着处罚他，而是一直抓在手里。当脸皮撕破，便不会再顾脸面，就会破罐破摔，摔一次两次千次百次，就成了滚刀肉，谁也拿他没办法了。当一个人受到惩罚以后，那把柄便不再有利用价值了。但是如果你抓他不住（控制不了），那个把柄可能很快就不成其为把柄，干脆放手得了。因为他如果发现可能夺回把柄，就会跟你拚命——甚至杀人灭口。

美国人的什么人权啊制裁啊的大棒总是高高举着，对其它国家都是威胁，但对于古巴，就没有什么作用了。如果一个女员工被老板骚扰，她的“我会控告你”对老板是一个威胁，而她真的去控告了，就不是威胁了。所以，对于小小的把柄，犹小贼也，应该牢牢抓在手里，制而服之。

关门捉贼，还有另外一层意思，即：捉贼捉赃。为什么要关门？不能让贼跑了，只是其一，其二也是为了捉赃。如果贼人已去，保护

现场，也可以叫做“关门”。警察破案，常常将现场保护起来——关起来，以便搜集证据或防止证据被破坏。那么这种关门捉贼，在企业里，指的是什么情形呢？证据！在企业里，老板管员工，员工反老板，都要证据。在一些企业，许多经理人对于签名特别敏感、特别谨慎。生怕一不留神，成为自己做错事情的证据，从而丢掉乌纱帽。但另一方面，书面的记录，也可以做为自我保护的手段。比如某件事情你做了，别人说你没做，只要你找到证据，胜过你唾沫飞溅。

“关门捉贼”，对于老板来说，很适合。因为老板相对于员工，不可谓不强大，犯错误的员工，不可谓不弱小，所以当某员工犯了错误，老板完全可以在掌握有力证据（关门）的情况下，让员工低头认错甚至绳之以法（捉贼），使之受到应有的惩罚。但是切记，得饶人处且饶人，千万不要因小失大。特别是，当你没有或者没有办法找到确切证据的时候，就算某员工的嫌疑非常之大，你也不要揪住不放，还是那句话，狗急跳墙，兔子急了咬人，你若真把他逼急了，哪天他拿把菜刀跑到你家里去，那可就不好收场了。这就是“剥，不利有攸往”。既往不咎，给员工一个改过的机会。

第23节：第二十三计 远交近攻

第二十三计 远交近攻

“形禁势格，利以近取，害以远隔。上火下泽。”这句注解的意思是：地理条件造成一定的格局，近，则可以获取利益；远，则可以隔离害。换句话说，就是攻取邻近的敌人就有利，越过近敌去攻取远敌就有害。井水不犯河水。从眼前，从身边开始，一个一个消灭，一步一个脚印地打天下，得寸而后进尺。远交近攻，语出《战国策 秦策》，范睢曰：王不如远交而近攻，得寸，则王之寸；得尺，则王之尺也。秦国正是采取了这种远交近攻之策，从而灭了六国，统一了中国。

这个计策在现在看来，摆明了是教大家进行窝里斗。利从近取，那些杀熟的专家原来用的都是“近攻”的策略。远攻，对方以逸待劳，早有准备，而你长途奔袭，往往立足未稳，就被对方打乱布署，折戟而归；只有近攻，对方没有防备，见效快，获利大，当然比较可取。这里的远、近，除了空间距离上的远近，还可以指人际关系上的远近。

山姆大叔很牛，比约翰牛（英国人）都牛，自以为是世界霸主，为了全球利益，常常是不管远近，谁不服就揍谁（主要是一些弱国）。一个超级大国，一头巨牛，却往往陷入战争泥潭。这就是因为它违背了远交近攻之策略。当然，随着交通工具的发展，形势变化了，那么“形禁势格”不复存在，“天涯若比邻”的时候，这远交近攻，就不是很贴切了。

与自己切身利益相关的部门，要与之争斗；而对于局外人，则想办法笼络，让他为自己说话，不可树敌太多。员工也一样，本部门的员工，不可为友，他部门的员工，则可广泛结交，组成联盟或统一战线。

话又说回来，如今经济全球化，很难说谁近谁远，人际关系也一样，远不是有人说吗，你与世界上的任何一个人都只隔了四个人。公司内部更是如此，谁近谁远，可是要看清楚。攻错了对象，交错了朋友，麻烦可就大了。这时就要牢记毛主席的话：谁是我们的朋友，谁是我们的敌人，是革命的首要问题。天下人都是朋友，谁都要结交，人人都要得益，只是一种空想主义。

做为公司的所有者，在公司内不存在交谁、攻谁的问题。除此之外，无论是做为经营者还是普通员工，特别是中间的经理人，象总经理、执行官、总监、部门经理主管之类，既是老板，又是员工，办公室政治就不得不敏感点儿，远交近攻值得研究一番。

可以说，绝对的老板与员工之间不存在什么远交近攻，故此计N/A——Not Applicable （不可用）。

第24节：第二十四计 假道伐虢

第二十四计 假道伐虢

“两大之间，敌胁以从，我假以势。困，有言不信。”给第三方以好处，让他帮助攻打另外一方，待消灭了另外一方，再来对付这个第三方。我是一强，敌是一强，两强之间，有一弱者。我先稳住弱者，并给弱者好处，答应帮助他对付另一强者。

这种玩法，似乎与远交近攻相抵，反其道而行，近交而远攻。不过，这里的“交”是假交，“远”也不是太远。当远者不是很远，近者又有利用价值时，就可以采用假道伐虢之计。此典故讲的是晋国借道虞国攻打虢国，虞国在晋虢之间，晋国要打虢国，必经虞国，所以用金银珠宝美女拉笼虞国，待将虢国拿下，再杀个回马枪，将虞国也吃掉。为什么不用“远交近攻”，先把虞国灭掉再去打虢国呢，想必也试过与虢国相交，但虢国的老板不象虞国国君贪婪好色昏庸无能没有上当受骗，知道唇亡齿寒的道理，若先打虞国，虢国必然增援，就象中国人抗美援朝一样。

A部门是个小部门，近期又有人员跳槽，该部门的一项业务必须转到其它部门，这项业务是公司里的重要业务，B、C两个大部门都想接手，以壮大自己的实力。C部门比B部门更大，C经理野心勃勃，其目标不只是A部门，还有B部门，所以C经理便定下一个假途代虢之计，即先稳住A部门，搞定B部门之后，再来收拾A部门。方法是先把本部门的富余人员转到A部门，增加A部门的实力，令A部门经理觉得很有面子，同时从B部门挖走骨干人员，使B部门业绩下滑，最终将B部门归于C经理旗下，C经理晋升为总监。而原来调往A部门的员工，重新回到C部门，最后连A部门经理本人也成为C经理的部下。

第25节：第二十五计 偷梁换柱

第二十五计 偷梁换柱

“频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。曳其轮也。”类似调虎离山之计，都是陷敌于不利的形势，从而令其自败，或者以较小的代价将其打败。

人的心态比作阵势，心中有平衡之势，促其失衡，便可击垮之。垮台，拆其梁柱，使房屋垮台，形存实亡，一击而垮。在战场上，通过运用声东击西等迷惑敌人诱骗敌人等战术，使敌方精锐部队离开你攻击的目标阵地，使其内部空虚，徒有其形，我方不必损兵折将，即可攻而破之，甚至不攻其已自破。

干部调换，瓦解派系。通过频繁地调换工作，要么调换派系头目，要么调换其骨干成员，使帮派内部关系日渐疏远，从而不解自散。在某公司，行政经理与采购经理关系密切，而销售经理和生产经理走得热乎。后来总经理将生产经理提升为副总经理，派采购经理兼任生产经理，未费吹灰之力，一举将两个帮派瓦解。

第26节：第二十六计 指桑骂槐

第二十六计 指桑骂槐

“大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺。”以大压小，以强服弱，可以警戒之法引导。刚直中立，可以得到响应；果断勇敢，可以使人归顺。

老板相对于员工，不可谓不强大，要想制服员工，最好不以用高压手段。尽管高压手段也可以使员工服从，但那只是表面的屈从，口服但心不服。若能以身作则，或借助榜样楷模的力量，相对来讲，更可以使员工敬服。

当员工犯了错误，可以用严厉的制裁，使员工不敢再犯。但其效果，不如“指桑骂槐”，令其心有愧疚，改过自新。不要把人一棒子打死。少用棒子，少用体罚措施，多用攻心策略，唤醒员工内心的觉悟。能够做到这一点虽然不容易，但一旦成功，定然有利无害，不似高压手段，虽然见效快，但副作用多，且易于反复。于员工来说，会产生怨恨；对老板而言，渐渐地会丧失员工的心，失去威信，只剩下威风。

有一个老板要求员工每月10日之前，汇报上个月的工作，每每有迟交甚至不交者，就用电子邮件向全体员发出公告，说有人不善于总结，甚至对于自己做了什么工作都不清楚，实在让人怀疑，他是不是无事可作，我们也无法相信，在我们可爱的员工中，竟然有不干活，白领薪水，却能够心安理得的。结果加上一句：“YOU KNOW WHO YOU ARE”（你知道我说的是谁），但愿没有下一次。

一般人都有是非心自尊心，老板虽然不点名批评，但有错误者心知肚明，这种“指桑骂槐”式的警示，可以打动员工的是非心，同时保全了员工的自尊心，只要不是奸邪之徒，一般都会觉得过意不去，因而在下次汇报工作的时候，及时地总结，按时地汇报。

如果老板采取过急手段，在邮件中或是当面指着员工的鼻子将其大骂一顿，员工就算不反抗，也一定心存怨恨，逆反心理上来，我就这样了，爱怎么着怎么着，大不了我一走了之，此处不留爷，自有留爷处。结果两败俱伤，就因为汇报工作这种可大可小的事情。

不仅老板对员工可用此计，员工对老板也可以。就是我们常说的讽谏之法，言此喻彼，明说此事，暗指彼事。老板是聪明人，当然会醒悟过来，只要员工真的是胸怀胆荡，为老板为公司着想，定会得到老板的赞赏。当然，如果老板是个刚愎自用的人，或者是个糊涂蛋，员工也不会因此受到责罚，大不了，就当没有说过。

第27节：第二十七计 假痴不癫

第二十七计 假痴不癫

“宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。”假痴，装聋作哑。不巅，不轻举妄动。相传有两个神仙，一个叫天聋，一个叫地哑，二者并非真的聋哑，可谓装聋作哑到了最高境界。二仙掌管着人间富贵与禄位之事，取聋哑之名，原来是警告世人，不可太过聪明，否则将与富贵功名无缘，聪明反被聪明误。既然天聋，地哑，而天地人又为一体，故人也应“聋哑”。表面痴呆，内心了然，如此便可掩人耳目，“窃取” 名利。

“只见头一页上便画着两株枯木，木上悬着一围玉带；又有一堆雪，雪下一股金簪。也有四句言词，道是：可叹停机德，堪怜咏絮才。玉带林中挂，金簪雪里埋。”

《红楼梦》里的这一段，大家都知道是薛宝钗与林黛玉的图谶隐语。“停机德”，乃借乐羊子妻断机杼劝夫君之典，言薛宝钗一心指望并时时规劝贾宝玉读圣贤书以便功成名就。“咏絮才”，则将林黛玉比作晋代大才女谢道韫（咏絮一事，是谢道韫一生中最为人所称美的轶事，她的才女之名，也由此事而得。《世说新语?言语》记载：谢太傅寒雪日内集，与儿女讲论文义。俄而雪骤，公欣然曰："白雪纷纷何所似?" 兄子胡儿曰："撒盐空中差可拟。"兄女曰："未若柳絮因风起。"兄女即谢道韫。）。

“玉带林中挂”、“金簪雪里埋”，有人以为只是其中暗含林黛玉和薛宝钗的名字而已，愚以为不然，想曹雪芹用字组词设句，往往“双关”甚至“多关”，本处乃红楼梦点睛所在，岂会如此简单。而有人称“玉带林中挂”是说林黛玉后来上吊死了，“金簪雪里埋”言薛宝钗后来饥寒交迫冻死雪中等，则更牵强附会。

这两句诗可用两个词代替，一个是“木（玉）秀于林”，另一个是“金埋（藏）于雪”。

木秀于林，风必摧之。玉秀于林，人必妒之，若不能有之，则必毁之。虽说林黛玉初入贾府时“步步留心，时时在意，不肯轻易多说一句话，多行一步路，惟恐被人耻笑了他去”，但“年貌虽小，其举止言谈不俗，身体面庞虽怯弱不胜，却有一段自然的风流态度”，所谓“精华欲掩料应难”也——林黛玉尽管曾经克意留心，但其才华横溢，“腹有诗书气自华”，更兼为人率真，所以无论如何也无法掩饰其风流——“影自娟娟魄自寒”，虽才气逼人，但体弱多病，“不足之症”——“两株枯木”即“枯林”（哭林）——所以注定红颜薄命，花魂早逝，叫人不胜悲怜，却徒呼奈何。

而薛玉钗则不然。“金埋于雪”，将自己的才能“雪藏”，给点阳光就灿烂，是金子早晚会闪光。林黛玉与贾宝玉相会在先，又有似曾相识之缘，加之同居多日，情根深种。薛宝钗迟来一步，失了先机，虽有金玉良缘之说，未免牵强，形势十分不利。在这种情况下，宝钗是怎么做的呢？她以感情的手段放松了林黛玉的堤防之心。对湘云、岫烟等人更是关怀备至。平时涉及到贾府财物、经济之事“事不关己不开口，一问摇头三不知”。一但被委任差事，也显示一下才能地妥善办好。还时不常地对贾府下人施一下小惠。事实证明，看似无为的宝钗这一系列措施必定取到了效果，得到了贾府上下的认可，从而为她当上“宝二奶奶”打下坚实的基础。

一署名“游航”者撰文说薛宝钗暗喻雍正，有一定道理：

当举世都认为胤禵会继承皇位时，他的同母亲哥哥胤禛（即雍正）保持出谨慎的克制态度。一方面由于无任何把握而给自己留个余地。另一方面也不愿象胤禩那样“过露其长”地引起康熙的不满，但这并不代表着他对储位的放弃。他的谋士戴泽有一句话叫“处英明之父子，不露其长，恐其见弃，过露其长，恐其见疑”。这时的胤禛牢牢地记住了这句话。以退为进，含而不露，以孝悌事父事兄，终于引起了康熙的好感和器重。

可见薛宝钗与雍正，一个为了嫁宝玉，一个为了当皇帝，采取假痴不巅之计，韬光养晦，以待时机，最终各得所望。

现代人也经常搞“雪藏”，不鸣则已，一鸣惊人，或暗藏奇兵，出奇制胜。子曰：“邦有道，危言危行；邦无道，危行言孙”也是一个道理。

在职场中，也经常会有一个升迁机会，多人竞争的局面。如果有两个侯选人，一个象林黛玉那样，一个象薛宝钗一般，最终鹿死谁手，似乎不会有什么悬念。

第28节：第二十八计 上屋抽梯

第二十八计 上屋抽梯

“假之以便，唆之使前，断其援应，陷之死地。遇毒，位不当也。”给敌方“创造”一些便利条件，诱导敌方按照我方意图前进或行动，然后切断其外援和接应，使其陷入绝地。其实就是战场上常用的“诱敌深入断其退路聚而歼之”，所谓“口袋阵”是也。

小时候跟邻居孩子一起玩，有的孩子使坏，谎称房顶有纸飞机，大家搬来梯子，叫某个同伴从梯子爬上去捡飞机，捡到算他的，等他爬上去之后，再撤去梯子，看那小子又急又怕哇哇大哭，大家一起兴灾乐祸。

某企业有一个空缺，老板并不愿意付给太高工资，却希望能够招聘到一位出色的员工。几经挑选，对其中一个应聘者产生了兴趣，觉得非常适合。于是对他说，等他加入自己的企业之后，虽然工资暂时并不是很高，不能达到他所期望的年薪10万，但是公司是五百强之一，发展潜力巨大，将来可能请他做另外两个部门的经理——如果他确实能够表现出相应的能力和素质，特别是，转正以后，工资还可以视其实际表现得到增加，基本可以接近他想要的数目。那个员工在如此巨大的诱惑面前，果然痛痛快快地辞掉了原来的工作，接受了新老板的聘用。结果，试用期结束，所期望的加薪，并没有兑现；而那两个可能的部门经理的位置，原来的经理坐得稳稳当当，更可气的，所谓的五百强，只是一个幌子，实际上只相当于五百强下属某个公司新收购的一个企业的代理商。可是他已经辞掉了原工作，再找工作并不容易，何况他还要交房钱车钱……等于没有了退路，只好郁闷地继续坚持干了下去。

计算机室主任握着研究所的信息资源，该室员工待遇最好工资也最高，一年四季吹着空调不说，还可以随便作用电脑、网络、打印机、复印机等，总显得高人一等，大伙去上机、上网、复印，总得求

爷爷告奶奶，好象那些东西是他们家的似的，借口预防病毒，对其它室的正常使用需求设置重重障碍，又是要计算机室主任签字，又是要使用者画押。大家气愤不过，便有人频频有人向所长报告。所长有心将计算机室主任调到资料室，另派口碑不错的信息室主任（也是计算机专业毕业的大学生）兼任计算机室主任，以杀杀计算机室的官僚作风。计算机室主任当然不愿意，所长也没办法，因为计算机室主任的后台是所党委书记。后来所长通过自己的关系，建议将计算机室主任提升为所附属电子厂的采购经理，那正好是个肥缺，但是谁都不愿意去——因为一大帮供应商总跟着屁股后面要帐。不过，计算机室主任为人一毛不拨，正适合跟那帮人应酬。果然计算机室主任欣然前往，并十分感谢所长的美意。待他走马上任，所长立刻帮其办好档案调动，同时安排信息室主任担任计算机室主任，又安排了信息室主任的新人选。原计算机室主任开始感觉挺好，可是没过多久，就腻烦了跟供应商打交道的日子（那些人好象是专门从讨债公司来的），但是已经没有退路了，因为电子厂有明文规定，辞职者得交十年违约罚金。

还有一种“上屋抽梯”，也常常被许多老板使用——多在迫不得已的情况下。《孙子?九地篇》曰：“帅与之期，如登高而去其梯。”即“将帅向部门下达死命令（或向军队布置作战任务），要像使其登高而去掉梯子一样，使军队有进无退。”完不成任务，提头来见。当某项工作关系到企业的生死存在之时，老板向部下达一些看似“不可能完成”的命令时，部下常常会打退堂鼓，这时候老板就会许之以优厚的回报，待部下硬着头皮答应下来（上屋或者上钩）之后，老板就要赶紧撤掉梯子（或将上钩的鱼儿扔到陆地上）——想方设法使其不得反悔，没有后退之路，只能咬牙往前冲。这抽梯之术，可以使诱使其签合同，待其反悔时，就要拉下脸，撕破皮，没什么可以商量的余地了。

第29节：第二十九计 树上开花

第二十九计 树上开花

“借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可以为仪也。”凭借某种局面来布署自己的兵力，虽然实际上兵力很弱小，但却可以造成很大的声势、场面。就象鸿雁慢慢着陆，巨大的双翅舒展开来，显得颇为威仪，壮观——虽然鸿雁的身子并不那么大。

此计的本意，树上——指友军阵地；花，指我方精兵。以我方精兵陈列友军阵地，以壮其势。引申指自造声势，外强中干，吓唬敌方。纸老虎、稻草人、机器警察、电子警察，都属“树上开花”。

树上开花，树上能开花吗？铁树开花，“火树银花不夜天”，无中生有之术也。好似可以借用一个时髦的词汇，就是炒作！吸引眼球！就是人们说的，现代社会，是眼球经济社会，谁能够树上开花，谁善于炒作，谁能够吸引住人们的眼球，谁就能够卓然而立于经济大潮。

现代社会，树上开花其实就是打广告——虽说广告做得好，不如产品本身好，但实际情况是，如果你广告做得不好，甚至不做广告，人们有千千万万种选择，凭什么要花时间来了解你的产品，购买你的产品呢？几乎可以说，是人的本能，令他们去选择做过广告或者广告做得到位的产品。以广告促销售继而反过来促进生产，即通过“广告”这枝花，来让人们注意那棵“树”——企业及其产品。

为达到某种目的，大做表面文章。这也叫树上开花。老板为了表示对某件可有可无的会议或事件的重视，亲自出席剪裁仪式，就是一种“树上开花”；重要的公司文件，为什么要老板签名？为了表示承诺，为了让员工服从，为了强调文件的重要性。员工的生日，老板亲自参加，这也是脸上开花，让员工觉得很有面子；老板拜方员工的家，使其蓬荜生辉，更可以说是树上开花了。

对于老板自己呢？要注意好行头的重要性，老板要有老板的衣着，太随便不好——除非你象比尔盖茨IBM搜狐那么有名，那么随便

的装束反而可以衬托其名星身份，效果更好，但你不是他们，所以你还得打扮。

树上开花，虽然是表面文章，但如果做得好，可以起到收买人心、鼓舞士气等等功效，套句哲学语言，就是外因通过内因而发挥作用。

对于先进员工，进行各种形式的表彰，是现代企业老板最常用的“树上开花”之计。在战争岁月，前线归来的英雄受到部队首长的接见，戴上大红花（英雄佩花的灵感，是不是来自树上开花呢），吹吹打打，广为宣传，令百姓交口称赞，艳羡不已，那么英雄的故事到处流传，英雄的精神也就可以发扬光大啦。在企业里，老板完全可以套用这些做法，对业绩优秀的员工进行大力表彰，骑马戴花，沿街一游，使其先进事迹，无人不知无人不晓，为其它员工树立一个楷模，从而使企业的精神面貌焕然一新……这树上开花，实堪称为安天下之妙计也。

勾践领兵伐吴，大军行至郊外，道旁有只青蛙，蛙眼圆睁，圆鼓鼓的肚子一起一伏，象是发怒的样子。勾践见了，立刻起身致意。手下人不解，问是何意，越王答道：“我看见青蛙发怒，象是一个渴望战斗的勇士，所以对它十分敬佩。”全军上下知道此事，大受鼓舞，都道：“大王如此尊敬怒蛙，我等受养兵千日，岂能连一只青蛙也不如吗？”所以，越国官兵在战场上无不奋勇当先，舍生忘死，终于灭了吴国。这就是树上开花——吴越王假意敬蛙，众将士奋勇敌杀。

与越王勾践的“敬蛙计”有异曲同工之妙的，是郭槐招贤之策。燕昭王即位时，因内乱外患，百废待兴，便决心发愤图强，复兴燕国，故而思贤若渴。他亲自登门向贤者郭槐寻问招贤之计。郭槐讲了个故事，说道：从前有个国国君，用千金去买千里马，三年未能如愿。身边的侍从自告奋勇，国君便答应了。谁料那侍从却花了五百金买了一堆死马骨头回来。国君大怒，侍从回答说，如果天下人知道大王用五百金来买死马，那活马一定价格不菲，必然都会知道国王真心高价购

马，肯定会把千里马送上门来。果然，不到一年的功夫，就得到三匹千里马。如果昭王真的愿意招徕天下贤士，就从我郭槐开始，把我当成那堆死马骨头。我郭槐尚且受到如此敬重，比我贤能的人就会不远千里投奔而来。昭王依计而行，对郭槐更加优待。不到三年，赵国名将乐毅、齐国智者邹衍等纷纷来到燕国。

第30节：第三十计 反客为主

第三十计 反客为主

“乘隙插足，扼其主机，渐之进也。”此计被许多“第三者”借用。趁夫妻不和，插足其间，想法设法取得信任，慢慢争取主动，得一寸进一尺，时间一长，就可以反客为主。

在足球比赛中，每个用脑子踢球的员工，都善于“乘隙插足”，捕捉射门良机；在防守一方，一些经验老道的后卫也都会抢先一步，要么站位合理，要么出脚及时，瓦解对方的攻势，使对方的一次次射门，一次次进攻都付之东流。

客场作战的球队，往往天时地利人和，要什么没什么，如果实力本来就不如对方，也就没什么顾忌，唯有尽力而为，任人宰割而已。如果实力远远强于主队，也不必十分在意，无论怎样天时地利人和，总不至于能使娃娃队打败青年队。而倘若稍占上风或者不相上下，客队“老板”就得好好想想，如何使球队正常发挥，比如强化心理承受能力，主动出击，到处热身，适应客场气氛，对于对方球迷观众的冷嘲热讽甚至无理谩骂要当耳边风等。让队伍提前到达比赛城市，熟悉风土人情，重点是熟悉场地情况；有没有饮食问题、水土问题——特别是出国比赛；关键还在于了解对方球队的特点，战术打法，通过观看比赛录像，制定相应的策略……只要能够了解对方，而避免被对方了解，自己准备充分，而对方却只能边踢边看，这样，尽管我是客队，一旦踏上绿茵场，我就是主队了——处处占据主动，这就叫反客为主。客观上我是客，主观上，精神上，思想上，战术上，我是主；大环境下我是客，而局部小环境内，在小小的足球场上，我是主，因为我的充分准备，因为我的知己知彼，从而以逸待劳，反客为主。

在企业里，“办公室”内，老板在某个专业是外行，有时不得已“客串”一下，这时也要想办法反客为主，使专业人员刮目相看，从而化被动为主动；刚刚入主新企业，有为客的感觉，这样不好，要尽快反客

为主，否则被暄客夺主，或者被员工小觑。唯一的办法就是迅速熟悉公司的文化（规章制度等），找下属、员工聊天谈心，一起吃饭，参加聚餐出游等活动。还有，要比员工更象企业的主人，早点来，晚点走，那么很快就可以融入其中了。

第31节：第三十一计 美人计

第三十一计 美人计

“兵强者，攻其将；将智者，伐其情。将弱兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也。”

古今中外，三十六计，计计有风险，唯有美女计，屡屡成功。何也？因为美人计，大多数人明知是计，明知是陷阱，也愿意中计。要美人不要江山，英雄难过美人关。

一些大的公司，外企，前台接待，礼仪小姐，公关先生……俱养眼无比。爱美之心，人皆有之。为提高“室气”，不妨招聘一些美人——不管是男美人或女美人。男女搭配，干活不累。俊男靓女一起工作，秀色可餐，边干活边加餐，当然干起活来更加起劲，工作效率提高，何乐而不为呢？美丑也应搭配。不能清一色的美女帅哥，也不能全都是青蛙恐龙。前者会引起争风，后者会引起“阳痿”——士气不振。美人计还有一个用“色”之地，就是用美人来削弱员工的斗志——与你讨价还价的劲头。

英雄爱美人，有美人更会出英雄。如果办公室有一个美人，员工就会喜欢表现英雄主义，不怕死不怕累，苦活脏活抢着干，大包小包争着背。这个可以叫做现代美人计，与传统的美人计不同。前者是为了鼓励英雄为公司出力；后者则是为了使英雄陷于温柔之乡儿女情长胸无大志，从而将其打败。

第32节：第三十二计 空城计

第三十二计 空城计

“虚者虚之，疑中生疑。刚柔之际，奇而复奇。”；我方城内尽是老弱残兵，不堪一击，与其弃城而逃，被对方追杀，不如就将真相示之，反而令敌方多疑的主帅以为平生谨慎的你是在故布疑阵，害怕上了你的当中了你的圈套，因而不敢进攻甚至撤兵而去。

假假真真，虚虚实实，诸葛亮其实是在赌，不得不赌。赌，尚有胜算；不赌，则必败。两相权衡，只好硬着头皮，登楼弹琴；而司马懿则是因为没有到不得不赌的地步，不赌，自己不会有损失，赌，则有可能产生损失，甚至是很大的损失，所以选择撤。

老板与员工，有时候也存在这样的局面：老板别无选择，不得不赌；而员工却可以选择赌或者不赌，进取或保守。选择进取，则可能失败；选择保守，则无所损失。比如，某员工要求加薪，不然就辞职跳槽。老板知道该员工的岗位很重要，如果他跳槽到竞争对手那里，则对自己更加不利。但是员工工资在这个公司的成本里占很大比例，如果老板答应加薪，其它员工也都提出同样的要求，运营成本大大增加，产品不得不加价，销售肯定大打折扣，从长远看，风险更大。所以老板不得不赌一把。所以就如实相告，对员工说公司失去你，将会有很大损失，但是如果你非要走，我也不留你，因为我知道，你也知道，你的工资在跟你同级别的员工里，是最高的，如果你加，别人也加，公司就没法发展了。在这个时候，员工有两个选择，走人，留下。但如果他选择走人，他就会有损失；而如果他选择留下，他大不了维持原来的薪水水平。所以他最终还是留在原单位。而老板呢？他别无选择，因为加薪，会更不利；不加薪，还有可能保全大局，和未来的利益。

第33节：第三十三计 反间计

第三十三计 反间计

“疑中之疑。比之自内，不自失也。”疑，则有隙，有间，有隔阂。一旦产生隔阂，相互之间没有信任，就会被他人利用。制造并利用敌方内部之“间”，此即“离间计”，若单是利用，则近于趁火找劫了。而若利用对方派来的间谍，利用敌方离间我的计策，将计就计，反过来去离间敌方，这就是反间计。然而，真正使用反间计的例子很少，大多数其实只是离间计。所以我们现在常常把离间计、反间计混为一谈，不管离间计反间计，只要是造“间”并用“间”，两种叫法都可以，甚至仅仅是用间，也以此二名相称。当然还有一种，是“间”而不用，损人不利己，白开心。比如制造谣言，破坏别人夫妻感情，造成他人朋友失和，自己偷着乐，这种人大概实在是活得无聊了。

忠臣，奸臣，亲信员工，关键员工，老员工，新员工，知识分子与工人阶级，项目小组，主要部门……这些都有可能结成利益群体，互相争斗，影响企业的安定，老板应该早有所察，利用反间计，将其杀死在摇蓝里。防止内部员工拉帮结派的有效方法，就是规范管理，以规章制度代替上级口谕或指令，用“按规章制度办事”取代“按领导的话办事”。凡事公开透明，则间不能行。

但是工资呢？要不要保密呢？要保密，一定要保密。公司一定要有机密，一定不要让员工彻底了解。做为老板，一定要知己知彼，瞒己暴彼，特别是知彼，和瞒己。只有这样，才可以用计。

因为，如果信息透明，什么都是“公开的秘密”“众人皆知的秘密”，一切计谋都成了小儿科。因为你知彼，别人也知彼，你知道别人，别人也知道你，这时候还用什么计。只有知彼的一方对不知彼的一方成功用计，决没有不知彼的一方对知彼的一方用计成功的。如果一个人一撅屁股，别人就知道他要拉什么屎，再苦思什么计谋，不只可笑，还可怜。机关算尽太聪明，反算了卿卿性命。人不可对“神”用

计，因为人的一切，神知鬼觉，而人对神却是稀里糊涂，要不怎么叫“神”呢。孙悟空自以为筋斗翻得远，却不知不管自己如何努力都永远是如来佛掌心里的猴子。在办公室里，公司了解员工，员工了解公司，一般情况下，老板不必也不能对员工用计。（有的公司为了监视员工，安装监视器，虽然对公司有利，但对员工却非人性化，侵犯了员工的隐私，从长远看，反而不利于企业的发展。如果厕所也装上监视器，那老板不是窥阴癖了吗。既然厕所不能装，别的地方装了，也不能确保万无一失，因为员工可以跑到厕所里，想干吗干吗该干吗不干吗。）

工资可以保密，以作为老板对付员工的秘密武器，老板对此不可掉以轻心。有了这个秘密武器，老板可以用来瓦解员工中的帮派（乌合之众）。很简单，只要把这些人的工资都降下来，但却声称根据表现有升有降，这样他们就会互相猜忌，就算私下里互相打听，大家肯定都说自己工资没升，但谁会相信呢？何况老板还有规定不可打听泄露工资机密，否则一律开除，这个他们也不能不顾忌，因而就会在心里种下一个一个的疑团，从而无法再一心一意与老板做对。

功高盖主的员工，有阴谋有野心的员工，都是老板的眼中钉，肉中刺，要想方设法对他们对行牵制、架空、离间，如果企业离不开某个人，某个人动不可动碰不能碰，主如房间里的承重墙似的，好象比老板（地板）作用还大的时候，老板的地位就芨芨可危了，就要想办法，要么调虎离山，要么抽梁换柱。当销售人员以客户资源跟老板讨价还价时，老板再苦思破解之道，就有点晚了，应该在其羽翼丰满之前，就剪掉他的左翅右膀。

第34节：第三十四计 苦肉计

第三十四计 苦肉计

“人不自害，受害必真。假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。”人的本性都是自私自利的，害人之心可能有，害己之心正常人是不会有的，如果伤害自己，不是愚昧无知，就是发了神经了。世界上他杀肯定比自杀多，就算是自杀者，也是被他人他事所逼的，没有平白无辜，活得好好的就去跳楼的。所以当一个人缺胳脯少腿（王佐断臂）或者遍体鳞伤（象黄盖那样）的时候，一般人首先想到的是“被他人所伤”，这样先入为主的情况下，王佐或黄盖们再一诉苦，说与领导（岳飞、周瑜）有矛盾从而受罚，大家（金兀术、曹操）就会信以为真，卧底就成功了。一个人如果“为伊消得人憔悴”，常常令追求的对象相信他的真情；

当企业出现困境，领导者如果能够采取苦肉之计，常常能够得到员工的敬佩，从而更好地团结在领导的周围，为领导分忧解难，赴汤蹈火，在所不惜。

第35节：第三十五计 连环计

第三十五计 连环计

“将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠也。”此计在军事上也是以少胜多之法。敌强我弱，不能力敌，而是设法将其陷入圈套，或诱入陷阱，使其失去优势，我方则巧借天时（如东风）、地利（如长江天险）、人和（如孙刘联盟、众志成诚），从而战而胜之。从而与其势均力敌，甚至在整体实力上反超，。赤壁之战便是典型战例，中国人都知道，可谓计中一计，环环相扣，少了其中任何一条计策，都无法达到最终火烧赤壁大败曹军的终极目标。一步错，步步错，全盘皆输。这就好比解数学题，从已知条件入手，做推理，或从要求问题入手，做假设，或从两头（遂道法）推演，最后一环相扣。如果哪一步推演错误，就无法求解或推出错误的答案。

在企业里，老板首先设定目标，比如要实现销售额多少多少。为了实现这个目标，第一步应该做什么？赶着跑腿的销售代表们拜访客户（就象足球比赛，要想进球，就得射门！），谁也别在办公室呆着，养兵千日用兵一时！给客户做演示，请客户参观工厂（出国考察），送些礼物，投其所好，拍其马屁——养猪，辛辛苦苦地喂养，待其膘肥体壮，再将其宰杀，或吃或卖，获得收益——拿到客户订单。为了拿到订单，可以先声东击西，不谈买卖，只谈感情，交情，吃喝玩乐；然后抛砖引玉，不断提出话题，让对方侃侃而谈，直到找到生意的切入点……明修栈道——建立完善门路，暗渡陈仓——暗中向销售目标（待售产品）靠拢，直至水到渠成，拿到客户签名的合同。

第36节：第三十六计 走为上

第三十六计 走为上

“全师避敌。左次无咎，未失常也。”为了顾全大局，急流勇退，或者为了长远利益，暂时地退避，以退为进，都堪称“走为上”之计。

走，要走的是时候。在事业如日中天未现败迹的时候走，好过在失败的时候退却放弃离开自己心爱的事业。功成身退，功不成，则一定要坚持。走，还要走得有艺术。不能被对手乘胜追击，落荒而逃。走避，离开，以退为进，退一步海阔天空。

柳传志在事业处于巅峰本人也年富力强之时，却让位于更年轻更有冲劲的杨元庆，一大批元老也纷纷让贤，使得整个联想集团高度年轻化，长江后浪推前浪，一浪高过一浪，在IT商海大潮中，一路领先，举世瞩目。

丰田英二也是如此，在事业取得成功后，急流永退，不再担任董事长，退居二线，当了会长。而且继任董事长并不是象其它家族企业那样传给自己的子孙，而是前任董事长丰田喜一郎的儿子。可谓“有容乃大，无欲则刚”。

小结

三十六计，因人而异，因时而化，应该随机而变，不然就会弄巧成拙，或被对方将计就计。诸葛亮如果胆敢对司马儿子用空城计，必败无疑。马谡之计，不可谓不高明，但在不对的情况下用对的兵法，是明显的不对。

第37节：第一计 美人计

老板新三十六计

其实三十六计，除了美人计和一走了之，没有一个好用。瞒天过海，天可以瞒吗？老板可以瞒员工，员工可以瞒老板吗？瞒地过沟还差不多；借刀杀人，谁愿意被你使唤啊，没有利益，谁愿意狗咬耗子便宜那该死的猫。围魏救赵，谁象庞涓那么傻？将在外，君命谁管它，死了我正好可以取而代之。特别是，如果A方消息灵通，耳目众多，B方的一举一动被了如指掌，则不管B用什么计策，A都会将计就计，三十六计，除了走为上，简直都是狗屁。人类一思考，上帝就发笑。为什么呢，因为你一撅屁股，上帝就知道你拉什么屎，还算计上帝？你肚里有几个屎粒，上帝也一精二楚。当然，还有美人计，可以使，但如果对方不是英雄，过了这个美人关，再来个将计就计，肯定赔了美人又折了兵。很显然，旧的三十六计，在新时期已经过时了。经过苦思冥想，将三十六计与时俱进，继承发扬，变成新三十六计。这新三十六计，多数以老板为“我方”，员工为假想的“敌方”，我方以实现经营目标、持续健康发展为成功标准；敌方以按劳取酬、升职加薪为胜利标志。

第一计 美人计

此丫头非彼鸭头，此“美”人，也非彼“美人”也。新“美”人计，就是投其所好，抓住其根本的欲望。成人之美，曰“美人”。

员工的工作动机和需要（欲望）虽然千差万别，但在工作方面，其主要需要或者欲望是取得成熟感或曰胜任感。员工获得胜任感的程度取决于他在其他需要上的满足和实现的程度，如：权力、独立、结构、成就和交往等。胜任感的实现，与其工作的职责和具体的任务是否与公司相适应密切相关。而且即使胜任感实现了，仍然能够起到进一步的激励作用，即可以激励员工树立更高的目标。不仅不同员工有

不同的需要，甚至同一个员工不同的年龄阶段、不同时间和地点也会有不同的表现。

对于有些人来说，美人就是“美”人，有了美人，他就美了。而对另外一些人来说，能够美之的就是钱，或者是权。让某个员工如愿当上部门经理，他基本就是上了贼船，死心踏地；给某个员工以他所期望的薪水甚至高于他所期望的薪水，使他足以养家糊口，扛起家里的五子（房子车子票子妻子孩子）山，他也就安居乐业了。

美女、金钱、权力或地位，并非要多少有多少，老板手里的钱是有限的，企业的领导岗位也就那么几个，而美人，美男子或者美女子，并不是老板想要给谁、决定给谁就可以给谁的，因而这三种资源当中，老板可以用来美人的，就是钱（薪水）和权（职位）。

而且，如此美人之法，对于两种人不合适。一是老子所说的无欲则刚的人，这美人计是行不通的。然而，无欲的人，除了死人，恐怕比三条腿的蛤蟆都难找。二是欲无止境的人。你永远无法满足他。只好把他赶走为上计。

所以，老板最可以用来美人的，是发现员工的兴趣，根据员工的兴趣安排合适的工作。用人从其所长，不如从其所好，投其所好。招聘员工时，写简历写兴趣，为什么呢？因为兴趣是如此重要。

比尔盖茨所以成为世界首富，就在于对所从事的事业的强烈兴趣。许多成功者都是如此。兴趣，热爱，是成功的最好的导师。索尼公司有数千名科学技术专家和工程师，为了充分发挥科技人才的积极性和创造精神，公司推行一种独特的用人制度，即允许并鼓励科技人员根据自己的兴趣、爱好和特长，“毛遂自荐”去申请各种研究课题和开发项目，允许他们在公司各部门、各科研组之间自由流动，各部门领导不得加以阻拦。索尼公司认为，一个人老呆在一个地方，会因为成功而过于自信，从而失去创造力。那些不安于现状、不墨守成规、敢于在各科研组之间跳来跳去的人，最具有创新精神，能激发竞争，增强科研队伍的活力，开发出新的产品。例如，笔记本式电脑就是3

4 岁的工程师平山“毛遂自荐”到英国考察后开发成功的。这种灵活的用人制度，使许多年轻科技人才脱颖而出，成为课题的负责人，或担任了公司的重要职务。

美人计，让员工做自己喜欢的工作，安排相应的职位，给员工所期望的薪水福利。如此这般，员工如果不为企业卖命，那就是人品问题了或者另有特殊的不足为外人道的原因。

可以说，美人计，是最容易用，最安全，最有效的计策，故列为第一计，建议老板们常用常新，注意观察、发现员工们的兴趣喜爱，安排与之相应的工作，赋予相应的职权和工资福利及其它待遇，使员工获得成就感或者胜任感，从而最大限度地、持续地调动员工的积极性，实现互惠双赢的战略目标。

第38节：第二计 苦肉计

第二计 苦肉计

美人计虽好，但一来资源有限，不可能使人人都美，也不可能使人永远都美，二来凡事要有节度，如果美人计用得太多，尤其是以物质奖励为主要手段的美人计，就不仅不能美人，简直是害人了，就象家长对孩子一样，过分的爱护，就会变得娇生惯养了。这样，一旦企业经营状况不够理想，这些员工就可能会去寻找工作更舒心，工薪福利更满意的单位。另外还有一句话，已经满足的欲望，就不再会有激励的能量。太多的正面刺激，有时也会使人麻木。所以，聪明的老板，不仅会使美人计，也要擅用苦肉计。

苦肉计，包含两个方面的意思，一个是“苦人计”——让他人（即员工）受苦，另一个是苦己计——让自己吃点苦头，这与原三十六计中的苦肉计是一模一样的。

苦人计，老板欲降大任于某人时，最好对他进行一番磨炼，正如“天欲降大任于斯人也，必先劳其筋骨饿其……”过去讲究忆苦思甜，还有团员干部到农村去挂职煅炼，都是一种苦人计。只可惜走形式的成份大于实际的效果。老板完全可以借鉴，只要运用得当，定有意想不到的效果。富裕家庭的孩子常常骄横跋扈，父母就可以告诉他，因为经商失败，欠下巨债，所以不能再吃麦当劳肯德基每天下下馆子了……这样坚持两年粗茶淡饭，孩子终于明白真相：父母为了改掉他的毛病，上演了一出“经商失败”的苦人计，让他懂得一些做人的道理。任正非写《华为的冬天》，号召过惯了好日子的员工，要有过苦日子的心理准备，想必也是为了实施“苦人计”做铺垫，降速降薪，渡过难关。

苦我计，做为老板，应该戒色戒贪、办事不铺张浪费、勤俭节约，给员工树立一个好榜样，身正不怕影子邪。早出晚归，每天上班提前一个小时，下班推迟一个小时，如此才能要求员工为企业多做贡

献。骑自行车上下班的老总，比开私人飞机老板到处招徭的老总，谁更受员工敬重，恐怕不用费话。苦我计，还可以用在当公司出现重大问题，老板应该主动承担责任，对自己进行处罚，这不单包括因为自己的失误造成的问题的情形（如诸葛亮错用马谡，遂上书刘禅自），也包括因为员工的错误造成的问题，为了保护员工，使他不至于因为一点挫折而丧失信心不敢再放手施展才华。

高高在上的老板，如能放下架子，深入员工当中，与员工同甘共苦，往往可以产生巨大的鼓舞力量。古时候打仗，皇帝为什么要御驾亲征呢？谁不知道呆在皇宫里舒服啊，却偏要踏上征途，一路辛苦不说，刀枪无眼，说不定连命都要搭上呢。这是皇帝的苦肉计。越王勾践，卧薪尝胆，这是自我激励，是另一种苦肉计，勾践的故事，不知鼓舞了多少后人。共产党能够打败国民党，共产党的官兵一致同甘苦，不能不说也是其中一个重要因素。苦尽甘来。为了甘，必先苦。若一味地乐而不苦，则乐极生悲。

第39节：第三计 连环计

第三计 连环计

企业的运营，是一处复杂的“系统工程”，是由许多过程有机组合在一起运作的系统。比如研究开发、市场调研、采购生产、人事资源管理等过程，过程与过程之间互为关联，上一过程的输出，正是下一过程的输入，就好比一个一个相互交叉、连在一起的圆环，只有每一个过程都能够实现过程目标——既定的合理的过程输出，系统的整体目标才可能得以实现。我们可以称之为“连环计（划）”。在制定连环计时，首先总体目标一定要十分明确，然后再一步步分解，落实到每一个过程，落实到过程的每一个参与者。

制定目标并分解的过程，就是PDCA循环中的P过程。完成了P过程，接下来就是D（DO，做）、C（CHECK，检查）、A（ACT，改进措施）。这个PDCA循环的设计，就是连环之计。要实施这个连环计，并不是老板一个人的事，而是要全员参与。

以上PDCA循环，任何一个环节发生问题，都可能影响总体的目标。所以要不断重复这个PDCA循环，不断发现问题，不断进行革新改进，就可以使公司不断进步发展，实现螺旋式的上升，实现老板与员工的共同理想。

第40节：第四计 权变计

第四计 权变计

老板应该采用因人而异灵活多变的管理之道，此即权变。对于员工，有两种假设，第一种假设认为：多数人天生是厌恶工作的，所以，如果可能的话，他就会逃避工作。由于人天生厌恶工作，因此，必须对大多数人实行强制的监督指挥和用惩罚作为威胁，迫使他们为实现组织目标作出适当的努力。由于一般人想逃避责任，宁愿受到指挥，安全高于一切。因此，多数人不能自我管理，需要另外的少数人从外部施加压力。传统的组织结构、管理政策、措施和计划都反映了上述假设。通常的激励措施是金钱刺激加严厉惩罚。而另一种假设则认为：一般说来，人天生并非就厌恶工作，在工作中消耗体力和智力就象游戏或休息一样自然。人们在自己对目标负有责任的工作中能够实现自我指挥和自我控制，而外部控制和惩罚只是迫使人们努力实现组织目标的各种手段之一。对目标负有责任往往是报酬的函数，而报酬又是与成绩密不可分的。在一定条件下，人不仅能够学会接受责任，而且能够学会主动承担责任，而逃避责任、缺乏进取心、强调安全感一般只是经验的结果。在现代工业社会，许多人对组织具有相当高的想像力，人的智力潜力仅仅利用了一部分。所以，人的成长和发展是完全可能的，通过组织一体化原则，创造一种条件，使组织成员通过努力争取企业成功，以最好地实现个人目标。

后一种假设，提出了把提高个人目标和公司（老板）目标一体化的思想，并体现了人性的发展。同时，把尊重员工个人人格当作企业管理目的本身，这其实是人性化管理的理论基础。而若以第一种假设为基础来指导企业的管理，根本无法实现雇员和企业之间利益的统一。

当老板的，不能只知其一，不知其二。其实上述两种假设的人，在企业里都存在。对于不同的人，不可一成不变地使用相同的管理方

法，适用于这种人的方法，用于另外的人群，就有可能弄巧成拙，不如不管。

抛开那些复杂的假设，就举一个简单的例子。有的人做事慢，但很有责任心，凡事追求完美。你要给他足够的时间，不要三天两头就催一次，这样的压力属无效压力——甚至有害压力，可能将员工逼出病来，或者把员工逼走。而有的人做事快，但缺乏责任感你要经常监督。明确一点说，对于前者，计划和目标要长远一些，比如每月检查评审一次落实情况，根据评审结果，对目标值和完成日期适当进行调整；而对于后者，则需要将计划和目标订得短一些，比如每周检查一次，及时指出值得改进的地方，给予适当的压力。

但是话又说回来，企业规定章制度，就是企业内部法律，在法律面前，人人平等，这个是不能权变的。不过，原则性加灵活性，这也不失为一种权变。

比如员工工资，经理级的应该是怎样的水平，主管级的应该是怎样的水平，普通员工应该拿多少……如果工资制度明文规定了，就应该严格执行，对任何人都一样，不能因为员工跟老板关系好就多给点，也不能因为有的员工跟你谈判向你索要、而其他员工只知干活不好意思跟你提，同样的工作岗位，工资就差一个档次。然而，这里面也有一些特殊情况，必须加以考虑，并根据特殊情况，有特殊的规定。当海外业务的拓展遇到文化沟通等等瓶颈，本国员工难以胜任时，就得雇佣外藉员工。外藉员工的工资，就不可以用一个标准，因为他们不在中国，消费水平不一样，工资水平也不一样。附带说一点题外话，不要担心本土员工看到外藉员工工资比自己高出好多倍会感到不平衡。其实不平衡的产生，只是对于与自己条件相同的人，待遇与自己不一样，才会心理失衡。在一些外企，老外月工资十几万，不会不平衡，但同是中国人，同样是大学生，有的拿多，有的拿少，不平衡就会产生，就会对工作，对公司，对老板心生怨恨。

再比如升职规定，“绩效考核都是A、在公司连续工作年限三年以上……”等，有了这样的标准，当然要执行，但是一定还要有“破格”晋升的制度，鼓励新员工努力争取早日登上领导岗位；鼓励有进取心的员工争取连升三级。见微知著。员工是否热爱自己所从事的工作，从他的言谈举丛就可以看出来。有的人一天到晚满面春风，脸上总是洋溢着发自内心的微笑，一看便知这样的员工有很好的心态，有发展潜力，就应该得到重用。这种情况下，就不要拘泥于既定的制度。有的领导干部心胸狭隘，满腹牢骚，张口闭口对谁谁不满，谁谁如何不好，仿佛天下人谁都欠他八百块钱似的，对上级分配的工作和自己所得到的回报不满意，总觉得自己付出得多，得到的少……这种人，自动请辞离开领导岗位最好，早走早好。

所以说，权变，既包含原则性，又包含灵活性，二者缺一，都不能称其为权变。变与不变的适当、有机结合，才叫权变。

第41节：第五计 缓兵计

第五计 缓兵计

冲动是魔鬼，当你与员工发生冲突的时候，你火冒三丈。这时候得赶快冷静下来，千万不要发作。最好是避一避。人在气头上，什么话都可能说出来，什么事都可能做出来，而且这时候说的话做的事，基本都不是建设性的，而是破坏性的。破坏之后，再来弥补，就悔之晚矣。

按照动量定理，动量的变化等于力量乘以时间，当动量的变化一定，时间越短，力量越大，而时间越长，则力量越小。老板从火气爆发，到最后平熄，总的“火气”（动量）的变化是一定的，如果能够延长火气发作的时间，就可以减少因为发火而对所发泄对象造成的伤害。也就是说，这种情况下，动量定理可以描写为：火气的变化=发火时间*伤害程度。从这个公式可以看出，火气爆发（即发火时间极短），对人的伤害最大；而慢慢平息，发火时间足够长，则可以降低伤害程度。怒火爆发，它所造成的损失是不可挽回的，所以在冲动的时候，尽可能克制自己的情绪，延长冲动发作的时候，那么它所造成的损失就会减弱，甚至，因为这段时间的缓冲，当缓冲的时间足够长时，你已平息了怒火，没有了冲动。

但是，如果总是上火，却隐忍不发，虽然不会对别人造成伤害，却对上火者本人健康不利。久而久之，会生病，精神或者肉体。所以，首先领导者要不断修身、涵养，减少或杜绝火气的产生，减少火气产生的次数，减弱火气的大小；其次，当上火的时候，实在忍不住要发作的时候，也要让它发出来，但是不要对人，可以对物，摔东西，也可以跑到没人的地方，大叫三声，气死我也，结果，你没有被气死，情绪却好多了。

男高音歌唱家都很壮，肩宽背阔胸腔大，存气多，所以高音浑厚有力。但心不是胸，心宽并非胸阔。肺活量大的人，心眼儿不见得

大。人心够大，胸怀够宽阔，那么就会有一个巨大的火气缓冲箱。有了这个缓冲箱，你就是有了脾气，也会存在那儿，善加利用，说不定会变成内力，令你受用无穷。对人对己都有好处。如果没有那么高的修养，普通的人，那就要三思而后发火，发火之前舌头转三百转圈，尽可能延长发作时间。争吵，针锋相对，无济于事。

发火的一方，一般是强势，受火的一方，为弱势。此时应该退避三舍——制造一个缓冲地带，级双方以思考余地，或者一个台阶，下坡不驴，借时熄火。无论是老板还是员工，发火的一方要忍耐一下，受火的一方要退避一下。给彼此双方控制一下自己的情绪。待情绪稳定再行谈判，不要急于下结论作决定，特别是在情绪失控的情况下，否则你可能会后悔一辈子。

第42节：第六计 走为下

第六计 走为下

铁打的营盘，流水的兵；铁打的企业，走马灯似的员工。不管是员工炒了老板，还是老板炒了员工；不管是夫弃了妻，还是妻休了夫，对于双方来说，都是一种失败。败战计，全身而退或全身而炒人辞工，最大限度地减少损失。

一般来讲，当员工离开某个老板，都会带走一定的资源。比如销售人员，会带走一定的客户资源，技术人员会带走相关的技术文件——至少，他们会带走自己的经验。有些经理人员跳槽的时候，甚至会带走他的下属，整个部门集体跳槽。如果他们跳到其它行业的公司还好，而若留在本行业，特别是跳槽到竞争对手那里，就会对原来的老板产生很大的甚至是致命的威胁。

有的老板为了防止这些情形发生，跟签订保密协议或在合同中加入一些合理的条款，都不失为有效的和必要的措施。但是最好的策略，是通过制定合理的薪酬、培训、发展规划，尽可能减少员工的流动率（在公司发展壮大的过程中，可能用一定时间内离开的人数，除以当前的总人数）；而当员工因为种种原因无法留住时，一定办做离职手续。

办理离职手续的时候，重要的，不是怕员工拿走了什么微不足道的小东西，而是要跟员搞好关系。某外资企业的离职面试单，内容包括对公司的建议（员工要走了，肯定敢于说真话，此其一；其二，可以利用离职面试，让员工对其直接上级进行评价，以供老板参考）、可能要去的行业、公司在哪些地方令他不满、有什么地方需要改进、如果他能够留下有什么要求，等等，与国内企业的相比，可以说是大相径庭，真正体现了对员工的尊重，体现了一种大企业的风度——其实就是俗话所说的好合好散。

国内的企业也有一个好传统，就是送别聚会，即当某个员工办完离职手续，行将离开的时候，大家一起聚餐，吃喝一个痛快，酒后吐真言，互留联系方式，以便日后业务或私人来往。

这一计，是下下之计，不得已而为之的最后一招。不要轻易开除员工，也不要轻易放走员工。就算是当缘尽情了，不得不各奔东西时，也千万不要人走茶凉，形同陌路。记住一句话：来的都是朋——合作双赢；去的都成友——期待重逢。山不转水转，水不转人转。三十年河东，三十年河西。没准哪一天，又发生关系。多一条朋友多一条路，多一个敌人多堵墙。

第43节：第七计 厚此薄彼

第七计 厚此薄彼

老板欣赏一个人，可以表示出对他的好感，不一定要和颜悦色，笑容可掬，也不一定要进行物质奖励。有时候一个欣赏的眼神就会收到成效。老板不喜欢一个人，可以让他感到你的态度。不一定要横眉立目，满脸怒容，也不一定非要罚款责骂。有时候一种变化，从热情到冷淡的细微变化，就是一种从肯定到否定的信号。

表明一种态度，一种取舍，一种价值观。老板的价值观，往往会成为企业价值观企业文化的重要组成部分，或者做为潜规则，成为企业的亚文化，对员工产生潜移默化的影响。

对于工作踏实，为人老实，厚道实在的人，不妨也以厚待他；而对那些偷奸耍滑，油腔滑调，说得多，做得少的人，不妨也以其人之道还彼其人之身。

虽然企业管理要法则不要人治，但是你是老板，就算不能完全由你说了算，你的态度，你的立场，有时也会对企业的文化，风格产生影响。要让员工明白，企业里的“做人”，与社会上的“做人”并不完全一样，你的目标是双赢，那么那种只为一己私利，不肯付出，只想得到的人，是不受本企业欢迎的人。

社会是大染缸，企业是小染缸，老板是小染缸的调色师。如果老板善于调剂公司的风气，则员工的表现就会成为社会上一种亮丽的风景，让人耳目一新，说不定还会成为一种新的风向标。

第44节：第八计 授权分身

第八计 授权分身

小时候看《西游记》，对于三头六臂的哪吒感觉神乎其神，玄之又玄，常常想要是有哪个人能够生出三头六臂来，那该能多做多少事呀，就连跟人打架斗殴，也不知可以占多少便宜，起码一个顶仨是不在话下的。

老板日理万机，要是有三头六臂，就可以轻松应对，不至于焦头烂额，手忙脚乱，甚至忙得四脚朝天——累得躺倒不干。当然人不是神，也不是妖，三头六臂，毕竟是神话。不过，通过适当地授权，或者培养一群骨干，独挡一面，并且与老板心意相通，对老板衷心耿耿，那比之三头六臂可是强得多了。

授权，分身，就要用人不疑。否则，放权之后，却牵肠挂肚，过不了多久，又收回权柄，瞎折腾。三星李秉哲，可以说是一个用人不疑的榜样。

一个跟随李秉哲三十多年的老部下这样评价："都说李会长用人之术非常高明，其实他并没有别的秘诀，就是对人的完全信赖。如果他信任你，就会全权委任你，并全力支持你的工作，这样就会使你产生责任感，产生一定要完成任务的意志。"正是因为"用人不疑，疑人不用"，多少次挽救了"三星"，李秉哲自己也说："三星克服严重危机的最大力量，是信赖我并忠于职守的社员的团结精神和爱社精神。"

第45节：第九计 轮岗换位

第九计 轮岗换位

部门之间互相交换员工，犹如过去的“易子而教”。 一方面可以给员工多方面的实践机会，消除想像甚至旧的经验与实际工作的差距，让员工找到真正适合自己的岗位。另一方面使员工体验不同的管理风格，比较不同的管理风格，更好地消化公司的管理文化。

与之相类似的，是与供应商互派驻厂人员，令员工可以体会不同的公司文化，在不同的氛围环境下工作，学习不同的管理经验，为日后走上管理岗位提供实践机会。

考核评分，如果只是本部门内部评价，难免会有互相包庇，互相只说好的一面，而掩盖差的一面，不能真实客观地反映员工的真实业绩、真实能力和水平。让相互之间有较多业务联系的不同部门的不同员工互相打分，一来成绩可以更为接近真实，二来可以促进部门间的合作——因为如果合作精神不够，必然会影响成绩。部门间评价，不仅评价员工个人，还要对部门整体进行评价。而且整体评价的结果也要与薪酬挂钩，成为加薪升迁的依据。

不仅要让领导给员工打分，还要员工给领导打分。这样更加公司合理，体现一种平等的公司文化。

第46节：第十计 奖勤罚懒

第十计 奖勤罚懒

所有的老板可能都经历过这样的事情：给员工额外安排布置一些工作，员工答应得很干脆。但是实际上员工并不认真去做，到需要交差的时候，不是数量上不够，就是质量上不佳。如果你对此睁只眼闭只眼，那员工也乐得保持沉默；而倘若你质问为什么不能保质保量，员工就会找出一大堆的理由。什么本职工作太忙，最近家里也总是有事，身体不太舒服……等等。

这就是俗称的磨洋工现象。做为管理者，许多老板对此很头疼，却又无可奈何。究其原因，是公司的人治大于法治，要么是制度不完善，要么是执行有问题，久而久之，员工养成了拖拉松散，消磨时间的习惯。

对付员工的磨洋工现象，可以通过以下方法：

第一检查职责范围界定是否恰当。如果职责分工不合理，有的员工整天无所事事，有的员工忙得要死。你给无所事事的人安排工作，他说我的职责就是这样，我拿多少钱，就干多少活。

第二明确规定，对于能够按照领导要求，完成职责以外工作的员工，超出本职工作的，计入奖励，并且坚决予以兑现。不管是物质还是精神奖励，不管是给安排倒休还是提高福利，甚至升职加薪，都要通过与员工的协商，予以落实和体现。

第三，对于不按时按质按要求完成经理所布置的工作者，公开进行考核。

第四，公开每个人的工作量，工作计划，工作安排，以便于员工互相监督。

第五，制造竞争假象。有个老板说了一句话很实在：我不怕我的员工磨洋工，因为门口好几百人等着他那个饭碗呢。就算我不催他，门口那些人，就是对他最好的激励。后面会讲到官不厌诈。你可以制

造招聘假象，通过其它途径让员工知晓，如果他不好好干，不听话，老板就不得不重新考虑招聘新员工了。

当然还有一种死猪不怕开水烫滚刀肉老油条式的员工，趁早开掉，一劳永逸。千万不要养闲人，不要培训死猪型员工。

有的老板说了，开掉他我损失很大云云，但你要明白，你如果不开他，损失会更大。这一点，可以参考前面“沉没成本”有关的内容。

第47节：第十一计 化戈为玉

第十一计 化戈为玉

当员工之间存在矛盾，常常会互相指责，互相拆台，从而影响工作，两败俱伤。

很多时间，员工之间并无真正的矛盾，而往往是因为一些误会，一些小的纠纷，久而久之，积怨成仇。当然不排除因为有直接的利害关系，导致“不共戴天”。

做为老板，应该先从侧面、从第三方了解事情的真相，必要时分别找两员工谈话，相互印证，确定问题的根源所在，然后牵线搭桥，希望二人开诚布公地交流，消除误会，求同存异……无论最终能否和好，都要明确表明态度，把你做为老板的期望告诉二人，不必操之过急，有时候可能因为面子，暂时下不了台，可以安排二人更多的合作机会，根据表现进行评价，表现不错就予以肯定，表现不佳就给予必要的批评。

同时完善考核标准，将合作精神、沟通技巧、大局观等，也做为考核评价内容，虽然可能许多员工并不知道如何评价这些内容，但欠合作精神、没有沟通技巧以及总盯着自己的利益不顾全大局的人，心里会明白，这是针对他们而制定的。无形中就对他们是一种督促，要合作，不要对抗，要双赢，不要两败。

需要注意的是，老板在做调停人的时候，不要轻易判断对与错是与非，因为一般人都 是以自己的标准来判断的，先不说这个标准是否客观公正，就假设它是比较公平的标准，但是你所占有的信息是往往是不完全的，除了两方各执一词，公说公有理，婆说婆有理之外，你对这种恩怨纠纷的历史，也未必很清楚。情况往往是，现在A是B非，是因为以前A非B是，而以前的A非B是，则是更早以前的B或与B有关的人的非。可谓冤冤相报，早已分不清因果。

欲化员工之间的干戈为玉帛，老板是最佳人选。就好象两个江湖好汉打架，必须有武功更胜一筹或者双方都敬服的人出面，才能够确保调解成功，皆大欢喜。

第48节：第十二计 变废为宝

第十二计 变废为宝

不管是大人物，还是小人物，不管是老板，还是员工，都喜欢听好听话。良言一句三春暖，恶语伤人六月寒。千穿万穿，唯有马屁不穿，就算明知是马屁，也不觉其臭，反觉受用无比。

但为什么大家一说起某某人善拍马屁，就深恶痛绝，要么冷笑连连，要么一脸不屑呢？说得不好听一些，是嫉妒心在做怪。因为会拍马屁的员工，一般能够得到老板的赏识，升职加薪的机会，常常因为嘴甜人缘好而先拔头筹。

做为老板，应该善于引导，善于利用，建立马屁标准，鼓励正确地拍马屁。鼓励员工要敢于出风头，敢于表现自我。不鼓励谦虚，不欣赏谦让。中国人很含蓄，但含蓄成为习惯，时间长了，就会变得不善表达，不善沟通。老板应该强调，公司不要打哑谜文化，一切都摆在桌面上。

含蓄是一种美德，但会失去很多机会。在新员工恳谈会上，会拍马屁的员工会想方设法，“让领导记住我！”最起码，先混个脸熟。领导一旦有新的工作，就会先想到他——试想，那么多新员工，领导记不住几个。突然来个任务，脑子里首先想到的，就是那个爱出风头的。这种人，往往在领导出现的场合，滔滔不绝，有这种人在，一般不会冷场，领导高兴，员工也不讨厌。有老板说了，拍马屁者，沟通能力强，因为他们擅长察颜观色（善于捕捉非语言、隐藏的含蓄的情感）。

谁都知道，会拍马屁者吃香，会拍马屁者人缘好，会拍马屁有这样那样的好处。然而并不是每个人都会拍马屁，一是有技巧，二是心理障碍，不能由衷地赞美别人，即孔子所说的“色难”。由衷地赞美一个人，是多么困难！特别是自以为是的时候，特别是自以为是的人，要夸奖别人一句，实比登天还难。因为他不愿意违心！他心里不觉得

对方好，所以他这个马屁放不出来。如果一个人心胸宽广，与人为善，真正地觉得每个人都是天才，每个人的都有天才的想法，他一定会由衷地赞美别人。

拍马屁，要会拍，最主要的除了上面所说的要发自内心之外，还得了解你要拍的对象。只有了解别人，才能恰到好处地拍好拍对拍舒服他人，而不是拍到马蹄上。就如按摩，按得正确到位，就可以去病去痛去乏；如果按不好，就可能按出病来，甚至，你要是按到死穴上，说不定对方就挂了。

欣赏谁，就告诉他，你真棒；由衷地赞美别人，展现的是一个人的胸怀与涵养。拍马屁，是一种修为，是一种能力。拍错地方的马屁，是废物，拍得好的马屁，是宝物，可以提神，可以振奋精神。和谐社会，需要大量马屁。

第49节：第十三计 桃代李僵

第十三计 桃代李僵

李树被刀砍，桃树也得遭殃。这就叫株连之罪。古代皇帝最爱搞这一套，而且确实有效，当有人要谋反时，他的爹爹妈妈叔叔婶婶七大姑八大姨先就跳将起来，指着他的鼻子大骂：这可是大逆不道株连九族的大罪啊……得，还是老老实实干活吧。

老板也可以用这种策略，来对付员工互相推诿、谁也不肯担负责任的现象。曾经有老板苦笑不得地对朋友们讲了亲身经历的不是笑话的笑话，将一些中层干部的官油子形象入目三分地呈现在众人面前：某处有两个处长，一姓贾，一姓杨。底下人做好项目计划上报处长批准，贾处长大笔一挥，写上“请杨处长先审。”杨处长拿到方案，看也不看，就道“方案不错，但是……”又返回贾处。贾处又道：“同意杨处长意见”，然后，给了李副总经理。李副总就来一个“已阅”！最后到了老板这里。老板火冒三丈，心说你们这到底是同意不同意啊！其实，老板心里也明白，这些下级就是不愿意发表意见，唯一给出意见的杨处长的话，也是模棱两可。说到底，是谁也不愿意担责任。如果项目失败，杨处长可以说我没有表示同意啊。其它干部也完全可以一推二五六，我们没有说什么啊。而若项目最终被老板拍板，产生了效益，大家就又会说了，看，我说不错吧。好在现在都是OA系统，员工不用跑来跑去，只需坐在电脑前面等结果就是了，要在过去，不把员工累死才怪呢。办公自动化，并未提高效率，只是换了个方式踢皮球而已。

国内企业如此，老外也好不到哪去。有客户发邮件给中国区销售经理要资料，销售经理将客户邮件转发给德国销售经理，德国人将邮件转发给英国人，英国人回复邮件时将找到资料的方法（其实就是一个网址）列了出来，但是对德国人说不知道这个邮件应该回复谁，英国人转发给中国销售总监，说请转发给相关人员，中国销售总监给中

国销售经理：李明，请将你的联系方式告诉德国人——其实他们只要看一看邮件历史，就一清二楚了。

做为老板，对于这种现象是深恶痛绝，却没有什么办法。在下斗胆推荐旧社会的株连法。你不是怕承担责任谁也不发表意见吗？那好，我就把你们用一根绳子拴到一起，出了问题大家一起负责，而且如果谁切实负了责，哪怕出了个馊主意，也可以免于处罚。这样一来，问题大概就可以解决了。

在许多大公司，不仅考核个人业绩，还考核部门的业绩，工资不仅与个人业绩挂钩，还与部门业绩相关，这其实也是一种株连之法。大家的事情，大家一起负责；部门的事情，部门全体人员都有责任，部门员工也好，部门经理也罢，要得奖都得奖，要受罚都受罚。变“法不责众”，为“法就责众”。这对部门的团结协作，起到有力的促进作用，每个人都积极主动地承担相应的责任了。

第50节：第十四计 装模做样

第十四计 装模做样

在某办公室，老板又是扫地双是擦桌子，员工却在一边指手划脚，最后老板来了一句：你是老板我是老板？员工愣了一下，这才意识到有点不对劲儿，灰溜溜地拿起扫把干活去了。

在某集团有两个分公司，老板办公室设在东区，因而经常坐镇东区。西区员工就联名告状，说老板偏袒东区员工；东区员工则回应说，老板对东区员工要求过严，而对西区员工太过放松。

造成前一种情况的原因是，平时就跟员工嘻嘻哈哈，没大没小，全无领导的架子。如果有那宰相肚，就不要装破船。装模做样，装腔做势，当然有必要。君子不重则不威。其“重”字，有两种解释。一种是说要“板起脸，一脸的威严”。另一种是说，注意个人修养，为人稳重踏实，不夸夸其谈，说一是一，说二是二，久而久之，便可以不怒自威，令人那肃然起敬。显然，后者要好于前者。但是前者，当你不能做到后者的时候，还是要做一做样子的。为什么要板着脸？因为人的骨子里，有一种劣根性，象小孩子一样，你若过于宠爱，他就会不尊敬你，反过来把你当牛马来骑；大人有时候也一样，你若对他过于平易，他就会登鼻子上脸，没大没小，得意而忘其形。所以，板其脸来，宁令“远之则怨”，勿令“近之则逊”。这就是人性。非左即右，走极端，难以中庸。你只好在其左时右，在其右时左。

而造成后一种情况的原因，老板应该从深层次去找，因为若果仅仅是办公室的位置没有安排在两个办公室正中间，或者没有在两个办公区都设一个办公室，是不会被员工夹击的，实际上是因为老板在许多情况下，没有一碗水端平了，有时偏向东区，有时偏向西区，结果是两头都没落好。而更深层次的原因，恐怕还是没有树立起自己的威信。

第51节：第十五计 扶弱制强

第十五计 扶弱制强

“说你对你就对不对也对，说你不对你就不对对也不对。”这是许多员工对某些上司的形象生动的概括。当员工没有完成任务，真正的原因在于部门经理给员工下达的目标不科学。正确的目标，应该是稍微努把力可以实现的，既不是轻易可以达到，也不是无论怎么加班加点也没办法完成。但当出现这种情况时，这些经理们不是从自身分析原因，而是一味指责员工，甚至借题发挥，象训斥三孙子一般。

记忆最深的，是在某民营企业，有一个女员工因为绩效考核不理想，但确实事出有因，一来目标太高，二来家里确实有事耽误了，想跟领导交流交流。那天正好是她的生日，大家吃完蛋糕，那个员工趁着领导脸色不是太难看，便打算将目标未完成的原因说了出来。没想到刚说不到两句，领导脸色突然阴沉下来，破口而出：吃，吃他妈什么吃，还有脸吃……那员工的面子本来就薄，第二天便不再来上班了。

这个领导态度粗暴，方法不当，训斥下属的时候十分过分，逼走好几个好员工。老板听到大家的反映，好几次也确实看在眼里，便搞了个民意测验，结果该领导的支持率远低于半数，那几个支持他的，也是摄于他平时的淫威不敢实话实说。老板将其留职查看，将那名女员工请了回来，让她代理经理职务。那女员工本来不打算再干了，也就豁出去了，以其人之道还治其人之身……三个月之后，被老板调到另一个部门去了。而那个领导经过这次教训，脾气果然改了不少。

第52节：第十六计 涨薪添责

第十六计 涨薪添责

“你必须给我加薪！”员工对老板说，“眼前，就有三家公司的代表在我家里等着我的答复呢！”“是吗？”老板心中一惊，但不动声色地问道：“能告诉我是哪三家公司吗？”“电力公司、电信公司，还有煤气公司！”这只是个笑话，但这其实是每个员工的心里话，想说而不方便说，不敢说，不好意思提出来的最基本的加薪原因。

安居才能乐业。如果你的员工的工资穷于应付自己的生活，养家糊口都成问题，更别说买车买房开宝马住别墅了，那么你想他还可能安心工作，怎么可能不人在曹营心在汉——人在你的公司，但时时刻刻都梦想并寻找着能给更多钞票的公司，一旦找到目标，随时拍屁股走人，留下一堆有头没尾的工作，你来给他擦屁股。

所以，如果你的员工要求加薪，特别是你提供的工资远低于你的上限时，而他本人又比较付合加薪条件，那么完全可以顺水推舟，做个顺水人情，但要同时给予更高的要求——这也叫顺手牵羊，即“微利必得”。员工有可能因此不敢再提加薪的事，也就不了了之。而若果他还坚持，则说明他愿意在你这个好好地，踏踏实实地干下去，愿意为你做更多的事情。这样的结果，对双方都有利。不过，在这种时候，不妨讲究一个策略。你可以先拒绝你的员工，看看他的反应。如果他只是说说而已，也就罢了；而如果他坚持，坐在你的办公室赖着不走，说明他是真的需要。这时候你仍然不必答应他，直到他彻底感到没戏，黯然神伤之时，突然把他叫到办公室，告诉他你想请他走人，他定然大惊失色，以为是因为自己要求加薪时做得太过分了。这时候，你再告诉他，在他走之前，考虑一下这个薪水——正是他提出的水平——你就可以发现，他已经不知所措，语无伦次，说话结结巴巴的了，“我……我……”半天也没有下文。做为老板的你，是不是也暗自得意，毕竟，助人是快乐之本啊。不过这时候你别忘了顺水推舟，

告诉他，只要好好干，你是不会亏待他的，然后把适合他的，更多的工作，安排给他。但切记不要超过其符合，要留有适当的休息调整空间。加责，有时也意味着升职，另外还要有个考验期。

雪中送去暖身炭，天旱下场及时雨。没有雪，没有旱，可以人为地制造一个相对令人寒心饥渴的处境，再突然以救世主的姿态出现。人生，不管是生活，还是工作，需要一些戏剧性。

第53节：第十七计 入职约法

第十七计 入职约法

俗话说得好，丑话要说在前面。刘邦在进入关中，未称王之前，与百姓约法三章：第一，杀人的偿命；第二，打伤人的办罪；第三，偷盗的办罪。除了这三条，其他秦国的法律、禁令，一律废除。本来乱世用重典，而刘邦反其道而行，只简简单单说了三个基本的法令，反而能令关中百性安居乐业，受到老百姓的拥戴，为建立自己的根据地打下了良好的基础。

新员工在正式上岗，进入角色之前，也要事先讲好条件，除了试用合同规定一些基本的法律条款之外，应该将公司基本规章制度明确无误地告诉新员工——无需太复杂，越简单明了越好。

常见的公司基本规章制度，包括考勤制度、薪酬制度、报销制度、加班规定以及其它行政规章。有的公司对此极为不重视，以致于员工快要转正了，却公司有没有相关规定都不知道。这是大忌，早晚要出问题。举个例子，劳动法明文规定，员工在节假日加班，应以三倍于员工正常工资的日工资，支付相关报酬。但有些公司的加班制度与劳动法并不是一致的，如果提前跟员工沟通，虽然有霸王条款的倾向，但一般员工都可以接受，但如果你没有事先沟通或明示，当员工加班后，就会按照劳动法的规定向你索要，这时你再说公司有规定如何如何，那员工就可能会告你，从而发生纠纷。

第54节：第十八计 加班联欢

第十八计 加班联欢

女儿小学三年级，天天加班至深夜十一十二点，原因在于她写字过于追求完美，只要横不平竖不直，必用橡皮擦掉重写，作业效率太低。个别员工喜欢加班，上班时工作效率太低，下班后来了精神，几乎天天加班，只要加班，就要加餐，有的甚至以加班为名，上网聊天打扑克侃大山。

然而有的老板却鼓励员工加班，愚以为得不偿失。首先，允许甚至鼓励加班，将直接影响员工在正常工作时间的效率——反正可以加班，既可以让老板看看我有多忙（工作多得上班时间都做不完），而且可以白吃一餐还不用回家做饭（单身的员工喜欢、某些有家的员工也愿意）……一举多得。其次，员工长期加班，将会对身体产生不良影响。某IT公司就有一名员工，因为长期加班引发身体器官功能衰竭，最终病亡。这名大学毕业后即加盟某IT公司网络产品研发部门，他的同事证明，他是长期连续加班累倒的。“为了获得好的绩效考评，他长期没日没夜地加班，基本上每天都加班到凌晨2点，睡觉也在公司对付过去。”这就是该公司鼓励加班的结果——这家公司将是否加班也记入业绩考核内容。

如果是因为客户催货，不得不加班时，有的公司老板做得比较好，就是将加班变成员工的聚餐和聚会，搞得象个小型的联欢会，利用一两个小时的时间，让大家放松神经，交流情感，时间虽然短，但效果很不错，员工加班时的干劲和热情也高。

第55节：第十九计 太上忘情

第十九计 太上忘情

用人不避亲，如果老板的某个亲戚确实能够满足某个岗位的需求，而他也确实喜欢这个岗位，当然是肥水不流外人田，将这个位置给他最合适。

员工是亲戚，首先最好保密，不要让其它员工知道。一旦被其它员工发现这个秘密，就有可能被一些人利用。其次，在公司里，如果能够回避，则应该回避，最好是在不同的部门，业务上离得越远越好；如果不能回避，则应该忘掉亲情，不要使用家里的称呼，这时候的关系，是老板与员工的关系，是同事关系。

当亲戚犯了错误，则应按规矩办事，就算大家不知道你们有亲戚关系。因为如果你迁就他，他就会再犯，直到其它员工知道你们的关系，大家就会说，噢，怪不得！这时候，再要说什么王子犯法与民同罪，就为时晚矣。

忘情，不循私情，亲戚如此，朋友也如此，其它关系也要如此。道是无情却有情。对自己的亲戚，要比对其它员工更为严厉，这样做的结果，必然可以在公司上下形成良好的“法治”的环境，使公司的规章制度，得到落实。

第56节：第二十计 避邪远神

第二十计 避邪远神

有一个建筑专业的大学生，分到一家效益很不错的大公司。老板决定派他去非州某个国家工作一段时间，待遇很不错。但但该学生不愿意去，却又不找老板沟通。待公司为他买妥机票，办好手续，第二天就要出发时，突然找到老板哭诉，说不想去，如果非要叫他去，他就跳楼自杀。老板慢慢发现不对，因为该大学生老找他胡侃，说911袭击事件中恐怖分子没有选对要撞的大楼，方位不对，杀伤力不大……后来老板叫他去精神病医院检查，结果却是正常。老板叫他回家休假几个月，没过两个星期又回来了，症状愈发明显。请神容易送神难。老板却无计可施，后悔不该派他去非州。

不过，他也得到两个教训，一个是员工的沟通能力实在太重要了，这名员工完全可以事先与他沟通，说明不愿意去的理由，甚至根本无需理由，因为有很多别的员工争着抢着要去呢。第二，在给下属安排工作，压力不要太大，大学生是弱势群体，神经太脆弱了，稍微不留神，哪根神经不对了，就会发作。

这个老板还不算最倒霉的。另外一个老板，底下有个员工因为感情问题，精神失常，比前一个情况更糟糕，你正在跟他谈工作，一言不和，他竟拿开水往你身上浇。

所以，老板在招人的时候，对员工的身体状况越来越关心，是可以理解的，如果有精神病史，本着慈善之心，可以考虑，但在工作当中，一定要做好沟通工作。不过，公司不是福利机构，这样的员工，能够不用，最好不用，远避为妙。同样，如果员工是罪犯，你不知根知底，千万不要江湖义气，也是敬而远之为好。

第57节：第二十一计 一枝二鸟

第二十一计 一枝二鸟

有些特殊岗位，比如机密岗位，应该安排两个以上的人；另一方面，有些不可或缺的岗位，也应该安排至少两个员工。

第一种情况，是基于“防人之心不可无”的古训。如果某个员工是IT高手，担任IT经理，权限很大，可能他给你为最高权限，但难保不为所黑。只好再招一个IT主管，两人轮流值班。其中一个可以是你的亲友，要么就假装是你的亲友。但道高一尸，魔高一丈。所以，最好的防止机密泄漏丢失的办法，还是不上网。要有信息孤岛。

第二种情况，则是预防特殊岗位员工突然病倒，或突然离职，而导致业务瘫痪，造成不可挽回的损失。比如检验员，可以有两个员工，平常分别负责不同产品的检验，一旦其中一位因为某种原因缺岗，另外一个可以及时补位。

此外还有一种“一枝二鸟”的情况，就如“一国两制”：一个公司要有两套系统，一个正常工作时用，一套灾难恢复期备用。两拨工人倒班，也不失为一种好的双保险策略。

第58节：第二十二计 引颈就刀

第二十二计 引颈就刀

这一条很简单，老板应以身作则，严以律己。如果你行得正，就不怕影子邪。如果你真的犯了错误，就得受到惩罚。员工握着你的把柄，早晚你得面对，你就要他告诉大家，也许他还没那个胆子，但你从此就会对他忌惮几分，他则有恃无恐。如果你有足以使你身败名裂的把柄在员工手上，神仙也救不了你。要么你只有任他摆布，要么好汉做事，敢做敢当，大不了从头再来。引颈就戮，岂能让人摆布，士可杀不可辱，二十年后又是一条好汉。所以问题的关键，每日三省己身，千万不要做什么亏心之事。

第59节：第二十三计 苍天有眼

第二十三计 苍天有眼

有的员工是九千岁——万岁爷之下，万万人之上。这样的员工，就会有一手遮天的倾向。做为大老板，应时刻保持警惕。但老虎总有打盹的时候，你不管怎么注意，总有疏忽大意的时候。何况一叶障目，往往看不见泰山。所以做为老板，要与基层员工保持联系，最好的办法，是有个秘密的眼线，向你汇报真实的情况，而不用你微服私访。而且现代社会，这个很容易做到，通过电子邮件，既不怕丢了密信，也不怕被人打劫。苍天本无眼，老板高高在上，脱离群众，就可能对下边的情况没有概念，因而会被蒙弊。所以要接触普通员工，你在普通员工中的朋友越多，你的耳目就越多，你的眼睛就越多。

第60节：第二十四计 滴水引泉

第二十四计 滴水引泉

中国人有个光荣的传统，就是“滴水之恩，涌泉以报”。老板应该对此善加利用，对自己对员工都会有利。

处处留情留心皆有恩。三星老板李秉哲经常用各种方式表达他对部属的信任和关心，鼓励他们积极工作。他常在各种场合对他信任的经营者给予高度评价。在一次社长会议上，李秉哲关心地对一位社长说：“你的嘴唇裂了，看样子很辛苦。”第二天他就把配好的补药通过秘书室转给了那位社长。有了这样关心下属的社长，“三星”的成功也就不足为怪了。

有时候，一些小恩小惠，不亚大恩大德，只要及时。有一家台资企业，有个员工买房子，首付款三万，本来不多，但他家人有病，花了不少钱，一夜之间愁得白发骤增。老板无意中知道这个消息，二话没说，借了三万给他，并且建议每月扣除其三分之一的工资。该员工感激得真是热泪盈眶，什么话也没说，从此把老板的事情当成自己的事情，那怕在别人眼里是吃亏吃力不讨好的事情，也争着抢着为老板卖命。其实这件事，在老板这边，是很小一件事，只是举手之劳，三万块钱，对他而言只是九牛一毛，实在算不上什么。但在员工那边，就是大恩大德了。滴水之恩尚且涌泉以报，这等大恩，岂不舍命相报。小恩小惠，投桃报李；大恩大德，舍命相随。滴水之恩当涌泉以报，即将小恩小惠当大恩大德，因而犬马以报。恩将仇报必竟是少数，也为社会公德不容，遭大众唾骂。

第61节：第二十五计 身东肌西

第二十五计 身东肌西

西方式的管理，是由领导层决策，员工处于被动服从地位。采用这种管理方式的公司有以下特点：短期雇用；迅速的评价和升级，即绩效考核期短，员工得到回报快；专业化的经历道路，造成员工过分局限于自己的专业，但对整个企业并不了解很多；明确的控制；个人决策过程，不利于诱发员工的聪明才智和创造精神；个人负责，任何事情都有明确的负责人；局部关系。

而东方式的管理，则是：实行长期或终身雇佣制度，使员工与企业同甘苦、共命运；对员工实行长期考核和逐步提升制度；非专业化的经历道路，培养适应各种工作环境的多专多能人才；管理过程既要运用统计报表和数字信息等清晰鲜明的控制手段，又注重对人的经验和潜能进行细致而积极的启发诱导；采取集体研究的决策过程；对一件工作集体负责；人们树立牢固的整体观念，员工之间平等相待，每个人对事物均可作出判断，并能独立工作，以自我指挥代替等级指挥。不要单独的个人对某种特殊事情担负责任，而是一组雇员对一组任务负有共同责任。

聪明的老板，会将这东西方两种管理方式结合，取长补短，东西合璧，堪称完美，比如决策可能是集体做出的，但是最终要由一个人对这个决定负责。这样既可以避免员工的聪明才智得不到发挥，又可以避免大家各执己见，互不相让，最终无法达到一致意见，要么一拖再拖，不能决策，要么干脆不了了之。

第62节：第二十六计 加冠赐剑

第二十六计 加冠赐剑

当老板把某个员工安排到某个高位，比如质量总监，要他负责公司与质量有关的全部问题，产品质量不好，就唯他是问。

但问题是，当发生质量事故时，那边急着交货，质量总监是否敢冒着丢单或被客户罚款的危险，坚持质量标准，不该放行，决不放行呢?

这就存在一个上方宝剑的问题。古时钦差大臣都有皇帝的授权，要么是一把剑，要么是皇帝的某个信物，当地方官不服气的时候，钦差就会拿出那个东西，那些贪官污吏立马气焰顿消，跪地叩头。

老板是不是授予质量总监“先斩后奏”的权利，是不是赐予他上方宝剑——就算是老板亲自出马，也决不手软，是决定一个企业质量管理能力的关键。

孔子说正名，也是一样的道理。师出有名。这一点，很多企业做得都不错，每当新官上任，就发一个任命公告，某某走马上任，他的过去如何，他现在的职责权力如何……但有些企业就不行，新招聘或刚提升的干部，大家都不知道，结果当他去管事儿的时候，大家就说你算老几? 一开始就没弄好，以后再树威信就不容易了。

第63节：第二十七计 假痴不巅

第二十七计 假痴不巅

老板对于员工偶尔的迟到早退、上班时间浏览黄色网站、上MSN或QQ与朋友聊天，其实都可不必小题大作，完全可以睁只眼闭一只眼。这就是老板的假痴不巅。但是一定要给员工以适当的警告，比如发邮件提醒：你的工作计划是不是完成了？你的目标是不是达到了？让员工自己认识到问题，注意不要太过分了。

这叫对目标负责，抓大放小。过程控制，过程管理，则交给员工自己，相信员工的自我计划和自我目标管理能力。如果一次两次不行，就要进行培训，三番五次，那时候再作处罚也为时不晚。

对员工的有些秘密装作没有看见，没有发现，是对员工的一种尊重。虽然可能有一些小小的问题，但无关大局面。如果对这些鸡毛蒜皮的事，也要想法设法杜绝，可能得不偿失。有的企业在办公室安装摄像头，员工的一举一动，都在老板的掌控之中，虽然员工可能会变得规规矩矩，但那种无形的压力，会使员工工作效率低下，甚至会精神崩溃，生病住院……有什么益处呢？

第64节：第二十八计 官不厌诈

第二十八计 官不厌诈

打仗用兵，讲究兵不厌诈；老板管员工，也可以来个“官不厌诈”，欺之以道，欺之以德。坏人可以用的计策，好人为什么不可以用。就如资本主义可以富国强民的，社会主义也可以用。“市场经济不是资本主义的专利”（邓小平）。

老板为了鼓舞士气，可以谎称公司经营状况正在好转，年底有望多发奖金，员工得到这样的信号，一般会振奋精神，努力工作；老板马上就要出差，可以要求部门经理不得离开办公室，因为老板要随时打电话询问、遥控，只打座机，不打手机——尽管老板并不会这样做……总之，为了达到某种目的，只要对公司有利，对员工无害，完全可以欺而诈之。

第65节：第二十九计 将薪比心

第二十九计 将薪比心

员工闹罢工的目的，无外乎改善工作条件，提高劳动报酬，如果将心比心，没有什么不好理解。如果条件允许，不必斗得你死我活，可以以此为契机，对员工提出更高的要求，达成一致，对双方都有好处。这就叫以薪换心。薪者，员工之七寸也。抓住薪水问题，就是抓住了员工的软肋，在一定条件下，任由老板摆布。

第66节：第三十计 施恩作威

第三十计 施恩作威

这一计，相当于“美人计”与“苦人计”的“二合一”之计，但又不完全相同。区别在于美人计不需要额外开恩，只是善于安排工作并与之相应的报酬；而苦人计，也不是或者说不仅仅是让员工感到来自老板的压力、威严，感到胆怯恐怕害怕，不敢亲近。

只有恩不行，只有威，也行不通。给员工高工资，是恩。假借小恩小惠，恃仗权势,欺凌弱小,滥施淫威，固然不对，但若没有一定的威严，不给下属一点颜色看看，许多人会“给脸不要脸”，所谓人善人欺，马善人欺。这里的善，不是指发自心底的善，而是面色上的善。

第67节：第三十一计 开诚布公

第三十一计 开诚布公

如何处理小报告，如何处理电子密件？做为老板，应该事先规定，公司之内部事务，应该公开透明，不鼓励小报告。如果一旦发生告密行为，可以旁敲侧击：一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密，因此主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”。打小报告找领导只有说明沟通能力有问题。如果因为种种原因，不得不以小报告形式反映，那么老板不排除要求双方当事人当面对质。同时鼓励员工采服联想的沟通四步骤（见前文）。

当然，这样做可能导致员工有问题不反映。而且有时候确实需要小报告，比如老板为了了解一些领导干部或某个员工的工作情况，或者大家对某人的评价等，这时候，老板可以以电子密件，发给全体员工，要求大家匿名回复。

或者你也可以明修栈道，暗渡陈仓——表面上不支持大家打小报告，让大家通过正常渠道（比如意见箱、总经理接待日、合理化建议等）反映问题。私底下却要求相关员工直接向你汇报某些问题。两手都要抓，两手都要硬。不过，这是个馊主意，怎么用，老板应该动动脑。不要算来算去算自己。

第68节：第三十二计 扬长补短

第三十二计 扬长补短

通常我们说扬长避短，好象这样才是正确的做法。扬长没有错，任何时候都是正确的选择。但是避短，有时候，你没有办法避短。企业里，员工各有所长，部门各有所长，尽量用其长处，但用其短，是不可避免的。前面讲的木桶理论，你必须尽快尽可能将短板加长，或者将两个短板结合，变成长板。实在不行，你就行换人或者换板，用新的长板，来补这个短板。

扬长补短，长短结合。短期行为造成的后果，不得不由长期行为来弥补。短期目标继以长远滚动目标。短期行为有时候是必要的。就如接力赛跑，每个短跑选手必须全力以赴，否则就无法战胜对手，但必须有人接替，将接力棒传给下一个选手。短期行为不停地传递下去，才可以保持持续发展，实现长远目标。

生产旺季，必须有短期目标，招聘短期合同工。长期与短期合同结合，分别应对旺季高峰期与淡季低谷期。

长期合同，辞掉一个员工代价太高；短期合同，员工不踏实，不安心，不能安居某位，不能乐业，短期行为，产出不大，投入（特别是无形的成本）更多。长短结合，发挥“整合优势”，才是最佳选择。

第69节：第三十三计 减勤增效

第三十三计 减勤增效

工薪阶层最向往的生活，其中有一条，就是睡觉睡到自然醒。然而，当你自然醒的时候，你就自然迟到了。就算你早醒，也可能迟到，因为交通堵塞。看看北京的交通，每到上下班高峰，就如千万人大游行。万人空居，塞得大街小巷满满当当。看看行人，一个个行色匆匆，翻栅栏，闯红灯，为什么？怕迟到。夸张点说，企业的考勤制度，增加了交通事故，增加了交通拥堵，增加了员工生活压力，给国家带来了损失——一寸光阴一寸金，成千上万人的时间被浪费在上班的路上，这是多么巨大的损失！学校的考勤制度，导致学生睡眠不足，同时母亲又要送孩子又怕迟到，更增加了女性的压力……压力传播，社会浮躁。考勤，于国于民，百害也，大概有一利，老百姓勤快了，但这是被动的勤快，是一种无奈，对人的健康不利，这一利的结果，是更大的不利。

考勤制度，又给企业带来了切实的好处吗？员工按时上班了，真的就能工作了吗？他早上匆忙起床，来到公司，是不是还要准备点吃的喝的然后再工作呢？何况，若考勤就真考，可是你能杜绝代打卡吗？你能确保自己的员工打完卡不又回家睡觉或不知去向吗？也许对老板有一个好处，就是员工按时上下班，可以避免办公室就自己一个人，象个光杆司令，没有公司的样子。但为什么不可以将员工分开，错时考勤呢？或者采用弹性工作制，雇有SOHU人员，研发人员网上办公。

在大城市，交通堵塞是政府很头疼的问题。如果谁能够替政府这个大老板考虑考虑，为政府分忧解难，政府说不定会对企业网开一面，那么不失为一种政府攻关行为。

加班减少出勤次数，减少出勤时间。出勤不出力，出工不出活，有什么用呢？除了浪费水电浪费日常运营成本以外。不如提高劳动生

产率，提高工作效率。如何做到这一点？日日考核，今日事，不要“今日毕”——而要8小时以内毕。如果不能8小时之内完成，不准加班，每月看看谁最拖拉，谁效率最高，发“高效工作奖”。

减勤，增效，不可偏废。两条腿走路，即不能单看出勤，也不能单看绩效；功劳苦劳都要看。老板不能做冤大头，为社会做了奉献，自己却没有得到什么好处。这是不符合互利共赢原则的。

第70节：第三十四计 分化两极

第三十四计 分化两极

华为老员工与新员工，是两个极；垄断行业与其它非垄断行业，是两个极。在许多企业，有的部门甚至有的员工配有小汽车，可以公车私用，上下班代步或者干脆就跟私家车一家，其它的部门或员工却没有，要么挤大公共，要么自己买。

同一个公司，有富裕阶层和相对贫困阶层，有干部阶层和群众阶层，有资深员工——既得利益者，有新员工——一无所有者。这是老板的策略，人为地拉开员工与员工的差距，让一部分人先阔起来，先抖起来，先牛起来，以造成一种竞争的态势。

分化两极。太极生两仪生四象四象生八卦从而化生万物，老板制造竞争的两极，可以刺激员工的上进心，创造财富，无中生有。

这种计策有两种主要用途：其一，有利于瓦解帮派。例如当贫困阶层对富裕阶层产生不满的时候，可以把他变成富裕阶层，当他的处境改变，他的想法就会发生一百八十度的大转弯；其二，可以制造落差，刺激竞争，提高劳动生产力，提高单位成本的产出率即效益。

但同时应该注意到，这个计策有副作用，就是产生了矛盾，可能发生派系斗争。如果老板没有能力控制，最好不要搬起石头砸自己脚。

第71节：第三十五计 韬光养晦

第三十五 韬光养晦

韬光养晦，意为“隐匿光彩、才华,收敛锋芒、踪迹。”胸有城府，藏而不露。做为老板，如果太过透明，没有心眼，可能成不了大事。

“好老板遇上好员工就会变坏，坏员工遇见坏老板就会变乖，好老板遇上坏员工就会发疯，坏老板遇上好员工就会发财。”这是著名漫画家朱德庸总结出来的不同的老板与员工的组合的结果。但是什么是好老板坏老板，什么是好员工坏员工，他并没有下定义。

其实老板，不应该让员工知道自己到底是好老板，还是坏老板。因为一旦他们了解了你的好坏，就会采取相应的对策，达到对自己有利的最佳组合。所谓上有政策，下有对策。但若果老板能够适当伪装一下自己，让员工猜不透摸不着你的心理，相当于你在暗处，他们在明处，就会受你摆布。

你可以做一个披着狼皮的人。你可以在心里对员工很好，表面对他却不要那么好。不要暴露自己，保持神秘感。但有时露出一点点，真真假假，阴阴阳阳，使其不知真假，不知阴阳，敬畏之心油然而生。想那些搞宗教的人，如果没有神秘感，恐怕就不会有那么多信徒。他自己肯定知道自己是在瞎BAI，但他不能告诉别人。还有一些武林高手，真有本事，却假装没什么能耐，往往可以令对手猝不及防。作者必须要说的是，此计会弄巧成拙。

不要承诺“永不裁员”，虽然你可以这么做。你可以尽量不载员，但永远不要承诺。有时候要做，不要说；有时候要说，不要做。说到做不到，不如做到没说到。

政府不承诺“不使用武力解决台湾问题”一大高招。

不畏人言，人言无畏。虚怀若谷，别人说什么，并不在意，什么人都能容，什么话都无所谓，只要你自己知道你是个好人。大智若愚，大成若缺。

韬光养晦，还包括以下两种含义：第一不要太张扬。离开你的公司，大多数情况下，你是员工。权力社会，处处都有管理链的存在。在家里在公司里在社会里你的角色不断地变换，有时候是员工，有时候是老板。国家有法律，客户有要求，在这些法律和要求面前，你必须乖乖地服从。办公室外的老板，已经不能称其为老板，大多数时候是普通人中的一员。

第二你应该做好事不留名，除非你要炒作打广告。伪恶真善。有时候要学政客，翻手为云覆手为雨，一正一反谓之政。所以政客，都是两面派。也许人在政界，如人在江湖，同样身不由己。管理，政治，一正一反，一阴一阳，阴阳之道，阴一套，阳一套，知彼藏自己，保护自己，明哲保身，知其明守其暗，知其荣守其辱……无往而不胜，无往而不利。笑里藏刀，袖里有乾坤，宰相肚里能行船。愿意吃亏，为他人着想，急他人所急……义，利——墨子的观念，我为人人，人人为我……兼爱得利。

第72节：第三十六计 以人为本

第三十六计 以人为本

老板之计，计计为赢——互利共赢。为了赢，为了成功，关键在于天时，地利，人和。天时地利，你无法控制，无法改变，只有善加利用。人和，是你唯一可以管理和控制的。所以不管多少计谋，最重要的，是以人为本。无意中看见一句广告——人道就是力量——可以说是对以人为本的很好诠释。

本，本源，上帝。世界的本源是什么？唯心主义以人心意识为本，唯物主义以不以人的意志为转移的物质为本。做为老板——企业主义、人业主义，则应以人为本。这是整个老板新三十六计的压轴大计。

那么，究竟什么是“以人为本”，“以人为本”到底指的是什么，恐怕许多人都是一知半解，不能说出其确切含义。

既然大家都无法确切地定义何为以人为本，那么就再来个逆向思维，来思考一下什么是“不以人为本”。以人为本的反面，是不以人为本，比如以规则为本，以权为本，以财（而非才）为本。当机器效率提高，人员富余，就会下岗失业，就是一种不以人为本，而以利润为本。

与其玩弄概念，不如举几个例子，更能解释清楚。先看以人为本的例子：

联想公司，在枯燥的生产线上，员工可以一边工作，一边欣赏MTV；其研发人员可以不考勤，不打卡，实行弹性工作制，只要完成工作目标考核过关就行。

以人为本，换个说法，就是尊重人权。以人为本，有时候会成为一个借口，一个美丽的幌子，就象某国的人权卫士，实际上只是把自己当人，把别人当猪养到一定程度就宰了。

以人为本，仅仅从字面上理解，还可以解释为：以人才为资本，这种资本比其它物质资本，价值更高，所以更要珍惜。人才资本可以创造物质资本，物质资本也可以吸引人才资本。

以人为本，若是解释为以人性为本，大概是以人性本善为基础和出发点的。如果人性本恶，也要依着人性吗？那不是助纣为虐吗？那么人性本恶，还是人性本善呢？正如前文所述，人性本无善恶，以人性为本似乎失去了根基。所以说以人为本，应该是以人道为本，人性化管理，确切地讲，应该是“人道化管理”。

什么是人道？应该是人类的道义，道德仁义。扶危济弱，体恤民心民情。人道化管理，就是不要做不人道的事情，举例来说，就是不要残暴没有或缺乏人性的管理。看来，说来说去，人性化也好，人道化也好，其实都是要符合人性。

凡事都以中庸为美，过犹不及。以人为本，也是如此。大多数情况下应该以人为本，但有些时候却不能以人为本。 千万不要一味地以人为本 讲人情讲人性适可而止，毛病是惯出来的。。胡萝卜加大棒，以人为本，以法为准，必须两条腿 走路，两手都要抓，两手都要硬。

人性是贪婪（夸张的说法，实际上应该不知足）的，有了免费班车，还要免费午餐，有了免费午餐，还要免费早晚餐，衣食住行不要钱才好。农村的集体主义经济所以行不通，不正是因为美好的愿望不符合残酷的现实，崇高的理想不符合人性的弱点吗？

相当年，一切为公，公家富足了，百姓自然发达了，然而，人，不可能没有私心，就算有几个人一些人多数人没有私心，也肯定有一两个人有私心，一颗老鼠屎，坏了一锅汤。大锅饭的大厦大厨，建立在大公无私基础上，无疑沙漠建高楼。自然轰然倒塌。

以部分人为本，就是不以另一部分人为本。以男人为本，即是对女人的轻视；以研发人员为本，就是对其它人员的不公。

更有许多人，不知不觉地偷换概念，只要对自己有不利，不管事情本身正当与否，公平与否，合理与否，都借以人为本为名，大加指

责，比如把工作经验文件化标准化，某些人因此失去了经验优势，就说这是教条主义，不是以人为本，把以人为本这个概念，当成为一己私利辩护的武器；还有人懒惰贪心，却说这是人性，应该以人为本，把以人为本当成自己错误行为的护身符。

小结

纵观三十六计，根本在于调和阴阳，不可极左，不可极右。善于管理者，总是能够一碗水端平，就如开车掌握方向盘，总是要不停地左右左右，但总体总是在中间方向。企业如人，走极端就会产生这样那样问题，阴阳失调就会生病，人体是小宇宙，企业也是小宇宙。

无为而无不为，只要为就有过，不为，则无过，但只能停留原地！无为必须是在功成之时，身退必在最高点。拍皮球，在最高点时；拍过之后，不可再拍。

但是一味求中，亦不可取，必须以正反之力，推动中不断地向前向前向前。当达到“中”时，必须再左之或右之，实现另一个“中”。如此螺旋上升，循环而不往复——不会回到原点，而是到达新的起点。

第73节：易筋经

老板秘笈

管理之道，因人而异；教无定法，因人而异。但万变不离其根本。这就是原则。道生一二，化生万物，道，是常道。根本，才能永恒。爱是人类永恒的主题，因为是人性的根本需要。组成世界的基本粒子，是永恒的，其所表现的丰富多彩的世界，却是不断变化的。所以说，你不可能两次踏进同一条河流。最根本的管理之道，就是符合最本质的人的共性的。

人与人是不同的，大脑与大脑不同，结构确定功能，特殊结构确定特异功能。不同的人，有不同的结构，当然会有不同的思想。但人的本质是相同的。企业是众人的事业，众人如一人，则所向无敌。企业如人，企业的竞争力大小，就如一个人的武功高低。老板秘笈，就如武林高手的武功招式。内功为要，外功为辅，因为内因越决定作用，外因必然通过内因而产生影响，就算是致命的影响。练好内功，搞好企业内部管理，其在市场上的表现就会强大，威震敌胆。

武功招式，武林秘笈，其实就是对“人”的管理之道。老板的秘笈，则是对“企业”的管理之道。而企业就是人业，所以，武功秘笈与管理秘笈当有相通之处。

武侠作家里，在其著作中使用武功秘笈最多的、描写武功最多最有趣的，当属泰山北斗之泰山金庸。写老板秘笈，首先想到的就是金庸名著里的一些名称。泰山北斗之北斗古龙先生虽然没留下多少武功秘笈，但其注重实际、快速灵活、运用智慧……却更接近现代管理。不过也因其以实用为本，“理论”不多，所以要纸上谈兵、纸上论武，还得以金大侠为主。所列十大秘笈，除“嫁衣神功”为古大侠所“创”，余者皆是“金朝”江湖的招牌武技。

易筋经

“慕容老爷道：其实少林派真正的绝学，乃是一部易筋经，只要将这部经书练通了，什麽平庸之极的武功，到了手里，都能化腐朽为神奇……他（中毒将死的游坦之）……看着怪字中的那些小箭头，心中自然而然的随着箭所指的笔划存想……只这般照做，做到三十余次时，臂上已仅余微痒，再做十余次……手上的黑气竟已全部退尽……游坦之每次依照书上图形，化解虫毒……那冰蚕是世上罕有剧毒之物，这股剧毒的阴被他吸入体内，以易筋经所载的上乘内功修习，内力中便附有极凌厉的阴劲。”

由上面一段文字，易筋经的化腐为奇，可见一般。如果哪个老板，得到易筋经，则可用来化毒为功，即任何顽劣员工，在社会上有不良习气者或者调皮捣蛋者，不仅可以化解其原来的毛病，还可以为本企业所用，变成好员工。或者以毒攻毒，以“有毒”的新员工对付“有毒”的老员工，三方获益，最终企业得利。而且这易筋经也不用十分刻苦地钻研，无需什么资质，不用动脑筋，只要完全照着修练就可以了。

“薛神医摇头道：少年？此人武功兼正邪两家之所长，内功深厚，少说也有三十年的修为……玄难道：确是个少年，但掌力浑厚……而对萧峰击出刚猛无俦的掌力，游坦之却以深存内功奋力承受……”

由此可见，易筋经可以在短时间内，使企业（哪怕是新企业、“少年”企业）实力大增，使员工士气大振，足可以与老牌的国际知名大企业一决高下雌雄。

“（任我行）眼见方证大师左掌拍到，一声呼喝，左掌迅捷无伦的迎了上去，拍的一声响，双掌相交，两人各退了一步。任我行只觉对方内力虽然柔和，却是浑厚无比，自己使出了吸星大法，竟然吸不到他丝毫内力，心下更是惊讶……”

易筋经的内力居然无法被吸星大师任老怪吸走，那么企业若练成这样的功夫，也不怕被其它公司模仿、窃取，必将独领风骚，起码数十年。

那么什么样的武功，才可以称得上是企业的易筋经呢？豪无疑问，是企业的文化。通过定战略、定规划、建班子、带队伍，并进行业务梳理，优化过程能力，制定规章制度，形成企业文化。带队伍（人力资源管理）、做业务梳理（企业资源计划），首先要打通“任督二脉”。任脉，老板的（公司的）价值体系，督脉，员工的价值观体系。只有二者相通，才能产生能量。如果二者相违，或者互不相通，老死不相往来，你老板做你老板的事业（任脉），我干我的事业（干私活、身兼数职、从事第二、三……职业）（督脉），那如何能够成事。其它经脉：生产链、供应链、物流链、信息链……一个业务或职能部门，就是一条经脉。部门间的接口如果不够畅通，则整个企业就会运作不灵。而在部门内部，每个员工、每个岗位，就是该经脉上的穴位。某个穴位出现问题，整个企业也会出现不良反应。

“这易筋经实是武学中至高无上的宝典，只是修习的法门甚为不易，须得勘破‘我相、人相’，心中不存修习武功之念。但修习此上乘武学之僧侣，定是勇猛精进，以期有成，哪一个不想尽快从修习中得到好处？要‘心无所住’，当真是千难万难。”

所以老板要想练成“易筋经”神功，唯有勘破心中的自我、他人的分别，与员工同呼吸，共命运，达到“仁者”的地步，从“只求练功，无意成功”到“无求练功而练功”，便可功到自然成。

第74节：黯然销魂掌

黯然销魂掌

“杨过面临极大险境，数次要使出黯然销魂掌来摧败强敌，但这路掌法身与心合，他自与小龙女相会之后喜悦欢乐，那里有半分“黯然销魂”的心情？虽在危急之中，仍无昔日那一份相思之苦，因之一招一式，使出去总是差之厘毫，威力有限……杨过心知今日已然无幸，非但救不了郭襄，连自己这条性命也要赔在台上，凄然向小龙女望了一眼，叫道：‘龙儿，别了，别了，你自己保重。’便在此时，法王铁轮砸向他的脑门。杨过心下万念俱灰，没精打采的挥袖卷出，拍出一掌……周伯通大声叫道：‘好一招’拖泥带水‘啊！’杨过一怔，这才醒觉，原来自己明知要死，失魂落魄，随手一招，恰好使出了‘黯然销魂掌’中的‘拖泥带水’……杨过既和小龙女重逢，这路掌法便已失却神效，直到此刻生死关头，心中想到便要和小龙女永诀，哀痛欲绝之际，这‘黯然销魂掌’的大威力才又不知不觉的生了出来。”

这套功夫，要求老板悲天悯人之心，居安思危之念，心系员工，实施仁政，仁者神功，天下无敌。人在失意痛苦时，可以与有同样经历同样心情的同病相怜，结为患难之交，这种交情、友谊，可以产生巨大的能量。就如情人之间心心相印的爱情一样，可以在恋人之间产生无与伦比的聚合能，俗称爱的力量——杨过与小龙女合练玉女剑法，普通男女却不能，因为他们两情相悦，心意相通。但是人在春风得意之时，情感的力量就会大打折扣，物质的力量，因为其更为现实，因而更能产生激励作用。而且在这种时候，人与人之间的情感就变得虚伪苍白，友情也好，爱情也罢，其力量都因为信赖和理解的失去，而减弱甚至丧失。患难见真情，富贵则让人变得虚情假意。商人重利轻别离，大概是一样的道理。老板，大多重利轻义，金钱至上，良心在下。但那些目光远大的老板，能在得意时不忘形不忘情，鱼与

熊掌兼而求之，居安思危，宅心仁厚，这种人格魅力，必将助其在商海中无往而不胜。

聪明的老板，知道广结善缘，对社会要存感激，要负责任，对在职员工要尊重，对离职员工要善待（柳传志就曾公开向战略裁员而被迫离开联想的员工道歉，要发自内心地感到对不起……），好合好散，缘缘相报；来的都是客，去的都是友。不要象阿庆嫂开店：全凭嘴一张，人一走，茶就凉。哪里会有回头客。来一个宰一个。不等你宰完，黑店的名声就传开了，谁还会再来。山不转水转，三十年河东三十年河西，多一条朋友多条路，多一个敌人多堵墙。

广结善缘，可以令得真正的人才“人在汉营心在曹”，令广大人才人在其它公司，心却在你的公司。广结善缘，终得善果，终成正果。得民心者得天下，得民心者得市场，得民心者得一切。对别人如此，对自己也要“善”。头是老板，脚是员工。大脑是老板，身体是员工。大脑要尊重身体，身体才不会罢工。老板关心员工，急员工之所急，员工就不会不为你出力。

黯然销魂掌，其理大致同于“哀兵必胜”、“置之死地而后生”。正常情况下可能没有什么作用，但当企业物质条件（资本状况）尚可，但企业精神或企业文化因为种种原因快要崩溃的时候，老板或员工可以共同修练一番，说不定就可以起死回生。

第75节：生死冰符

生死冰符

乌老大这群人个个凶悍狠毒，却给“生死符”制得服服贴贴……只听童姥又道：“生死符入体之后，永无解药……”虚竹只觉伤处越痒越厉害，而且奇痒渐渐深入，不到一顿饭时分，连五脏六腑也似发起痒来，真想一头便在墙上撞死了……童姥说道：“你想生死符的‘生死’两字，是什么意思？”虚竹心中说道：“那是‘求生不得、求死不能’之意。”但除了呻吟之外，再也没说话的丝毫力气……

童老板将掌中之水以阴冷内气化为冰片，以暗器手法射入人体，即为员工乌老大等人种下了生死符。这种生死符，可以令员工别无选择地为老板卖命，无论多么不好对付的员工，都不得不被老板呼来喝去，永远逃不出老板的手掌心。谁要是不听话，就不给“镇痛剂”，不用施加其它惩罚措施，就足以令他求生不得求死不能，只好乖乖地听任摆布。类似的，是唐大老板的紧箍咒。孙员工那么大的本事，只要唐老板一念咒语，就令孙同学死去活来，叫他往西天取经，他就不敢东走半步。恋人生死不渝，靠的是爱情这个符咒——爱情的誓言，也是一种生死符。

企业里，老板可以练成生死符吗？答案是肯定的。第一种生死符，是马屁。老板拍员工马屁，拍得他服服贴贴，等于给员工种了“生死符”，心甘情愿为老板效力。刘老板以帝胄之尊，三顾毛庐，这个马屁不可谓不小，不可谓不真，不可谓不准，害得诸葛亮鞠躬尽瘁，死而未已——“死诸葛吓退活司马”不说，还留下锦囊杀了反骨在颈反心日盛的魏延。用人从其所长，不如从其所好，投其所好，这也是拍马屁，种生死符。招聘员工时，看简历中的兴趣，为什么呢？就是要寻找种生死符的“部位”。这种生死符，比童姥的生死符高明，就是让员工口服心也服，不会想设法摆脱它，更不会为了寻找“破解之法”而谋反。

第二种生死符，让员工无法离开你的企业，没法离开你的公司，离开了就会痛苦。这个生死符，就是企业文化。这种生死符的种法，是培训。明里培训，暗里种符。就象童姥姥以阴寒之冰，射入属下的穴道，神不知鬼不觉，无迹可寻，无法可破，为伊消得人憔悴，也在所不惜。联想的企业文化足可以自夸，因为很多员工离开之后，仍然以他为自豪，这与它宣扬民族性，扛民族工业大旗有关。其它一些世界级的企业，吸引、留住员工的方法，基本也是通过企业文化这个生死符。

第76节：吸星大法

吸星大法

吸星大法、化功大法、北冥神功，都可以吸人内力为己所用，但吸星大法吸来别人内力后，会伤害自己；化功大法却象是吸人内力克体内剧毒，损人利己，最终也会害己；而北冥神功，可吞吐自如，可以吸人之力为己所用，也可以借己力于人，让别人得到好处。古龙小说中也有一种功夫，叫明玉神功，练成之后，内家真气旋转自如，产生旋涡，可以把什么都吸过来控制住。这些个功夫，都可以说是大同小异。做为企业，可以练明玉神功北冥神功，强己助人，而不可以练吸星大法、化工大法，损人不利己，或者损人也害己。

明玉神功，就如企业的凝聚力。老板个人修养到达一定程度，就会对员工产生凝聚作用。与这种魅力型老板接触的员工，都会为之吸引。如果把企业比作一个人的话，也是一样的道理，企业形象好的，员工趋之若鹜，否则，员工避之若瘟。

北冥神功，可以比作“取之于民，还之于民”。对员工亦如此：用员工之材，还员工以财。

老板的北冥神功，还表现在将自身的企业文化、自身的经济实力，注入亏损破产企业，使之起死回生——即企业重建。

第77节：斗转星移

斗转星移

姑苏慕容家最拿手的绝技，乃是一门借力打力之技，叫做“斗转星移”。外人不知底细，见到慕容氏“以彼之道，还施彼身”神乎其技，凡在致人死命之时，总是以对方的成名绝技加诸其身，便以为天下各门各派的绝技，姑苏慕容氏无一不会，无一不精。其实武林中绝技千千万万，任他如何聪明渊博，决难将每一项绝技都学会了，何况既是绝技，自非朝夕之功所能练成。但慕容氏有了这一门巧妙无比的“斗转星移”之术，不论对方施出何种功夫来，都能将之转移力道，反击到对方自身……

类似的功夫还有乾坤大挪移、移花接木（古龙）。这种功夫有两个层次：第一层是四两拔千斤——小事小情；第二层是十斤拔千吨——重大事情。斗转星移与移花接木，都是属于第一层的功夫，当要转移的力量过于强大时，就无能为力了。

“遇到丁春秋这等第一流的高手，他自知无法以“斗转星移”之术反拨回去伤害对方，是以连使三次“斗转星移”，受到打击的倒霉家伙，却都是星宿派弟子。他转是转了，移也移了，不过是转移到了第三者身上。”

这种时候，就得“施展乾坤大挪移”，光是听这名字，就知道其威力，能够改天换地，多么强大的对手，也不是个儿啊。

运用于现代老板之管理员工，四两拨千千，一个是指的勤俭节约，具有成本意识和经营意识；另一个是指多做有用功，提高劳动生产率，以较低成本，产生较大效益。

在修建蛇口的一个码头时，袁庚为4 分钱惊动了中南海。当时，交通部的一个工程处为了调动工人的积极性，规定每超一车工作定额就奖励4分钱。实行这一制度后，工人情绪高涨，劳动效率提高了一倍。这个办法使工人为国家多创造产值130万元，而工人每人每月平均

得到的超额奖金为24.3元，占他们多创产值的2%。但是这个行之有效的奖励制度，很快被有关部门勒令停止，理由是为了纠正滥发奖金的偏向。于是原来能拉131车的工人便只拉20~30车了。

区区4分钱，可以提升一倍的工作效率，正是典型的斗转星移——四两拨千斤之法。

第78节：八荒六合唯我独尊功

八荒六合唯我独尊功

童姥沉脸道："……姥姥所练的内功，确是叫做'八荒六合唯我独尊功'。这功夫威力奇大，却有一个大大的不利之处，每三十年，我便要返老还童一次。"虚竹道："返老还童？那……那不是很好么？"……童姥道："这'八荒六合唯我独尊功'，原是一门神奇无比的内家功力。只是我练得太早了些，六岁时开始修习，数年后这内功的威力便显了出来，可是我的身子从此不能长大，永远是八九岁的模样了。"

这个武功实际没有什么内容，这里就是借这个名称，强调"独裁"主义。企业里，有时候需要独裁。绝对的权力导致绝对的俯拜。老板要让自己变成GOD，八荒六合，唯我独尊，要把员工变成DOG，忠心耿耿，死心蹋地，一切行动听指挥。

不过这个功夫，有一个副作用。就是一旦开始独裁，企业就与老板个人关系极大，老板成熟，则企业成熟，老板幼稚，企业也幼稚，所以修练此功的时间，选择独裁的时机，一定要把握好，掌握好火侯，不可操之过急，否则，你的企业永远无法成熟，就象贪功心切的天山童姥，永远是六岁的模样。

与独裁相应的，是敢做敢当，别裁完撒手不管，让员工去给你做挡箭牌。有错一人担，因为那是你一人的决定。

第79节：千手如来掌

千手如来掌

前面我们讲过，通过适当授权，令骨干员工独挡一面，就如老板生出三头六臂了一般。如果管理到位，可以产生比三头六臂更厉害的效果，就如“千手如来掌”。在《笑傲江湖》里，这一招由少林和尚方证大师与邪教教主任我行比斗时使出，

“这一掌招式寻常，但掌到中途，忽然微微摇晃，登时一掌变两掌，两掌变四掌，四掌变八掌。任我行脱口叫道：‘千手如来掌！’知道只须迟得顷刻，他便八掌变十六掌，进而幻化为三十二掌……”

那么何谓老板的“千手如来掌呢”？那就是让每一个员工都发挥自己的才华，贡献自己的力量，各负其责，如联想所说“每个人都是发动机”，每一个人都似“千手如来掌”中的一手一掌，“掌法变幻莫测，每一掌击出，甫到中途，已变为好几个方位，掌法如此奇幻”。但如果任其发挥，掌影飞舞，虽然能够迷惑敌人，但恐自己也要乱了，如何才能千人如一人，更好地发挥“千手如来掌”呢？要做到这一点，就需要对员工进行认真策划，培训教育，使员工与老板的思想保持一致，将个人融入公司，于是一个人变成一千个人，一双手变成一千双手，共同为企业大厦添砖加瓦，企业必将迅猛发展。万众一心，众志成诚，使得“‘千手如来掌’掌法虽繁，功力不散”，重点就在这个功力不散。如果管理不善，各自为战，势必乱成一锅粥，不等别人攻你，你就败迹外现了。

要练这个千手如来掌，秘笈其实就是几句话，照着去操练，数月即可功力大增，不仅掌法奇幻高妙，内力也深沉厚重。秘笈是什么呢？就是“人人有职责，人人有目标，人人有计划，人人有考评，人人有奖惩，人人有培训”——这里的人人，对每个部门同样适用。个人的职责，分解于部门的职责，个人的目标，分解于部门的目标……而部门的职责目标，则来源于老板的整体规划总体目标。

第80节：嫁衣神功

嫁衣神功

嫁衣神功。这种功夫取的乃是“为他人作嫁衣裳”之意……嫁衣神功转注给第二人之后，他本身固然已油尽灯枯，第二个人却可受用无穷……只因这种功夫太过猛烈，所以练到六七成时，就要将练成的功力全都毁去，然后再从头练过……这正如一个人吃核桃，竟将核桃连壳吞下，结果被梗死了，旁边有人看见，就说核桃是吃不得的，却不知核桃非但可吃，而且很好吃，只不过吃核桃时，要先敲破外面的硬壳而已……这就叫，欲用其利，先挫其锋……嫁衣神功经此一挫，再练成后，其真气的锋棱已被挫去，但威力却丝毫末减，练的人等于已将这种功夫练过两次，对这种实力的性能，自然摸得更熟，非但能将之发挥最大的威力，而且可以收发由心，运用如意了……

这种功夫，利人利己，最符合本书共赢互利的精神要旨，希望老板们多多习练，多多宜善。许多知名的规范的成熟的企业，都提出“服务”文化，在企业内外进行宣传。这种“服务”精神或曰文化，就是一种嫁衣神功。

这种神功，可以分为三层次。第一层次，老板服务于员工，变管理为服务，让员工自我管理。把工作安排好，开个头，再布置给员工。第二层次，一个部门把来自客户的要求，或其它部门的输入，转化为增值的输出，服务于其它部门；第三层次，就是老板自己功成身退，为人作嫁，把企业交给后起之秀——自己的孩子，甚至自己的员工。

还可以按内外来分。在内部，老板的服务，可以促使员工为公司多干活多做事，产生生产力。而在外部，企业对社会的服务，可以直接产生经济效益。嫁衣神功，最终获利的，不只是为之作嫁的他人，也包括自己。

还有一种老板嫁衣神功，就是前文提到的培训。自己辛辛苦苦培养起来的员工，跑到别人的企业里为别人服务。这种嫁衣神功，可以看作是副作用。但作为“大”老板，应该从全社会的大范围来考虑问题。有这种博大的胸怀，金戈铁马气吞万里如虎的气势，等于你自身的嫁衣神功已经到了最高境界，跑几个员工，有何惧哉。

第81节：双手互搏术

双手互搏术

这个功夫听起来很简单，而且很容易理解，就是左手打右手。然而金庸武林，能人辈出，高手如繁星点点，却只有老顽童周伯通、老实人郭靖和活死人墓里长大的小龙女三人而已。资质平平甚至“缺心眼”的能学会，天赋奇高古灵精怪的却学不会。

正如金庸解释的那样：“其实这左右互搏之技，关键诀窍全在“分心二用”四字。凡是聪明智慧的人，心思繁复，一件事没想完，第二件事又涌上心头。三国时曹子建七步成诗，五代间刘郧用兵，一步百计，这等人要他学那左右互搏的功夫，便是要杀他的头也学不会的。”

也就是说，只有那些心无杂念，心地纯净，无私无欲的人，才可以修成。一手画圆圈，一手画方块，分身有术，不如分心有术，一心能够二用。

老板如果练成这种功夫，一个人当两个人使，左手右手都可以发挥作用，功力自然提高一倍。但是要想练成，却要使自己变得笨一些才行。不要一天到晚算计来算计去，到头来反误了卿卿生意。

左右互搏术，第一可用于是自我反省，经常摸拟一些两难的事情，自我斗争，无我与有我进行斗争。若能每日闭门自修此功，善莫大焉。第二可以让自己的产品与自己的产品竞争，靠打击竞争对手来抬高自己，一般会令人反感，但若是自己打自己，老百姓估计可以欣然接受，而且更加可信——人人都是王婆卖瓜，你反其道而行，自然可以赢得信任。第三，自己的左右重臣互相竞争。一山不能有二虎，一家不能有二主。当自己的企业出现这种情况时，就要考虑分家——一个企业变成两个企业。

不过应该提醒老板朋友，这个功夫可能会使你精神分裂，人格分裂，结果不是呆若木鸡，就是疯疯癫癫。慎之，慎之。

第82节：独孤九剑

独孤九剑

只听风清扬又喃喃的道：“第一招中的三百六十种变化如果忘记了一变，第三招便会使得不对……”令狐冲听得单是第一招便有三百六十种变化，不由得吃了一惊…… ……危急之中，风清扬的一句话突然在脑海中响起：“你剑上无招，敌人便无法可破，无招胜有招，乃剑法之极诣。”

独孤九式，每一式都有成百上千变化，全部招式下来，恐怕得有上万个变化。但最厉害的，却是没有招式。从有招到无招，有一个过程。初习武功，必学套路，学得滚瓜烂熟，就可以举一反三，抛开套路，等于无招。

初学时无招，与学成后的无招，不是一个档次的无招。这就是功力。一力胜十巧，就是这个道理。若有一个三岁小孩，就算招数再奇妙，力量不够，也是白搭，大人若不怜爱他，一个巴掌拍过去——就算不会降龙十八掌，那小孩子也大概要小龙十八爬了。功力相同，比招数；招数相同，比功力；若以功力比招数，可以说没有可比性。无招胜有招，如果老板个人修为高深，举手投足，平平常常的招数，都可以产生神奇的功效，根本无需什么招数，有自身的号召力，加上一套科学的管理方法，腹有诗书气自华，身有内功魅力自发。

从无到有，再从有到无。无中生有，有还无。嫁衣神功，也是如此。从无练到有，再从有练到无。但是这个无，并不是原来的那个无。并非封闭的循环，也是螺旋式的上升。

无招胜有招，其实就是无为而无不为。与武学之道相同，管理之道，也是先有招有为——制定规章制度，苦学勤练，再到无招无为——不要有“人为”，一切由制度说了算，或者，一切都成为习惯，化为本能，变成潜意识——有到极处，就是无。

小结

武功秘笈，要修练得法，否则走火入魔，轻则前功尽弃武功尽废，重则损伤内脏绝命死亡。所以无招胜有招，才是至上武学。管理之法，也要灵活运用，否则弄巧成拙，轻则事倍功半甚至事倍无功，重则引起员工的愤怒，旷工罢工甚或跳槽而去，所以无为而治，才是至上管理之道。无为，一切任自然之道——天之道——客观规律；一切按照企之道——企业规章制度来办事。就是要法治不要人为。无为而无不为。